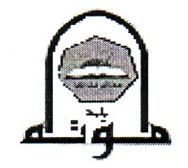


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية

إعداد
بدر عبد الجليل الجلامدة

إشراف
الدكتورة منيرة الشرمان

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2006م

الإهـــداء

إلى روح من علمني أن الحياة تجربة ... ومرآة تكشف لي أنوار الحقيقة .

إلي من كان شمعة تحرق نفسها لتضيء للآخرين .... أبــــي

إلى سر البقاء ... إلى النور الذي تضيء في الظلمة... إلى المثالية الحقة... أمي

إلى الروابط الراسخة ... إلى العواطف السامية .... إخوتــي

إلى رفاق الأماني... إلى المروءة والوفاء ... إلى الوجدان المضيء... أصدقائي

بدر عبدالجليل الجلامدة

شكر وتقدير

في دروب كل إنسان محطات، ومحطتي الأولى كانت تلمذتي على يد منهل مـن مناهل العلم والمعرفة، لها الفضل الكبير في إنارة دربي بـدروب العلـم، وإمـدادي بطاقات المعرفة، وإحاطتي بجليل الرعاية من خلال توجيهاتها المستفيضة. وما كـان لبحثي أن يري النور لولا رعايتها وإشرافها الدؤوب. لها مني جزيل الشكر والامتنان الدكتورة منيرة الشرمان.

والشكر أيضاً للدكتور عبدالفتاح خليفات، على توجيهاته وآرائه القيمة التي أغنت البحث. كما أتوجه بالشكر لكل من قدم المساعدة وأخص منهم:

الدكتور حسن الطعاني والدكتور محمد القضاة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هـذه الرسالة الذي سيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم اثراً كبير في إثراء هذا البحث

بدر عبدالجليل الجلامدة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

فهرس الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية

بدر الجلامدة

جامعة مؤتة، 2006

تهدف هذه الدارسة إلــى التعرف على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبــداع التنظيمــي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانه، لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبنسبة (24%) بلغ تعدداها (540) فرداً، وتم استرجاع (500) اســتبانه، خضع منها (481) استبانه للتحليل الإحصائي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

1. أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخليــة وأبعــاد الإبــداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والحوافز والمكافآت، المشاركة، وظروف العمل) في الإبداع التنظيمي.
3. أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى دلالــة ($\alpha \geq 0.05$) لتصــورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخلية تعزى للنوع الاجتمــاعي، ومــدة الخدمة في الجامعة.
4. أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الإبداع التنظيمي تعزى للنوع الاجتماعي، ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية.

وأهم ما أوصت به الدراسة على النحو الآتي :

1- ضرورة تبني الأفراد المبدعين، وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتخصيص مبــالغ

مالية، لدعم الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية .

2- وضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية، في الجامعـات الرسمية الأردنية، من خلال الاهتمام بوضع برامج تأهيلية من اجل تدريبهم علـى ثقافة الإبداع، باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة.

Abstract

" Work Environment and its relationship on the Organizational Creativity among Jordanian faculty in governmental Jordanian universities.

Bader A. Al- Jalamdeh

Mu'tah University, 2006

This study aims at investigating the faculty perception of the effect of the internal work environment (organization structure, Participation, system and rules, wages, incentives and rewards, and work condition)on the organizational creativity at in governmental Jordanian universities. To achieve the aims of this study a questionnaire was developed, A random sample is chosen from the total population forming rate of (24 %) of the researchers, (540) questionnaire was distributed, and(500) questionnaire were returned, which from (481) faculty they were analyzed.

The results of the study were:

1. The perceptions of faculty toward the variable of work environment was high. and their perceptions toward the variable of work organizational creativity was also high
2. The study showed a strong and important correlated relation between the Work environment (organization structure, Participation, system and rules, wages, incentives and rewards, and work conditions) organizational creativity.
3. Tthere are significant difference among the perceptions of the members of the study for the of work environment attributed to variably of (sex, Experience)
4. The results of the study showed that there are significant difference among the visions of the members of the study for the of organizational creativity attributed to variably of (sex, Experience, academic degree)

The study recommend the following:

a) the governmental Jordanian universities should to enhance and develop the faculty, creativity and to allocate sufficient funds to support the faculty's creativity in governmental Jordanian universities the good system of incentives. can supported the encourage the creativity and the abilities of creativity.
b) The governmental Jordanian universities are encouraged to enact a number of legislations that guarantee creativity promotion and working out new criteria concerning creativity evaluation and creative thoughts. No doubt, this requires offering some training courses in such institutions in order to introduce the employees to the concept and aspects of creativity and make them aware of the importance of the human resources in such institutions.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص.. إذ بالرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي بصرها إلى الأبعد. وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكارا وأداء وأهدافا، وبتعبير أخر حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة.

ويعتبر العنصر البشري، العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر، ويتأثر بنها على جميع الأبعاد الإدارية، والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير، وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، لتحقيق أهداف العاملين فيها لغايات تحقيق التعاون، والتوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية.

ويرى السالم، (1999) أن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها لتعزيز الإبداع البشري، يجب أن تتضمن جميع العوامل التي يؤدي التغير في خصائصها، إلى التأثير

على التنظيم، إذ أن العنصر البشري، أحد العناصر الذي يؤدي التغير في خصائصه، وقدراته، ومهارته، وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكل عام، وأهم ما يؤثر فيه الحوافز المادية والمعنوية، والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

وتؤكد قناديلي، (2006) أنه تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوطاً وتحديات تتمثل أبرزها في: قلة الموارد المتاحة، تعدد الأهداف، انخفاض مستويات الإنتاجية، تزايد الحاجات المجتمعية، تدني مستوى الرضا لدى المستفيدين والعاملين وغير ذلك. لذا أصبحت الحاجة ملحة إلى تحسين الربح والإنتاجية، الأمر الذي يتطلب أحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسرعة، حيث لم تعد الأساليب الحالية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات

أما صالح، ورشيد (2006) فقد أكدا على أن المنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئة الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إدارات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، لمعالجة القصور في الإمكانيات المالية ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاحاً متميزاً يساعدها على تحقيق التقدم والانجاز الذي تسعى إلى تحقيقه.

ويرى الشياب وعبابنه (2006) أن الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق

إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح فإنها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤولياتها بفاعلية واقتدار.

وقد بين الطعامنة ويونس (2001). إن المنظمات العاملة على التميز في مستوى أدائها وعملها، تشكل نموذجا يحتذي به من قبل المؤسسات الأخرى، لذلك لا بد من أن تعمل على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، وأن تعتمد مبدأ المراجعة والتحديث لهياكلها التنظيمية، تخلصا من الهياكل البيروقراطية التي مضى على تطبيقها مدة طويلة ترسخ من خلالها الثقافة البيروقراطية مصحوبة برغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وصولاً إلى طاعة المرؤوسين وولائهم لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم من خلال ترسيخ مبدأ المركزية الشديدة.

ويرى الشمري (2002) أن الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، وهو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة لتحقق الأهداف التنظيمية من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها. فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخريات. لذا فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة، وملائمة في الوقت نفسه، يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً. ومن بين هذه المنظمات تعتبر الجامعات من أهم التنظيمات والمؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عمليات التنمية باعتبارها بناء تنظيمياً وأكاديمياً علمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وذلك من خلال رفد قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفؤة والمدربة والمزودة بأحدث المعارف. التي تتصف عادة بالتغيرات السريعة في ظل سعي هذه المنظمات لمواكبة التطور والنمو.

2.1 مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل والذي بدوره يتطلب البيئة الإبداعية المناسبة في المنظمة.

وأدى الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية في نجاح المنظّمات، واعتبارها أساساً من أسس العملية الإدارية، إذ إن اختيار العاملين ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المطلوب، حيث يحتاج الأمر إلى عامل آخر يقع على عاتق هذه المنظّمات توفيره، يتمثل في الاهتمام بالأفراد، وسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. من أجل إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومسانده للإبداع بدرجة عالية، الذي لا زال بحاجة إلى إثراء معرفي، وتطبيقي في البيئة العربية بشكل عام وفي البيئة الأردنية بشكل خاص. لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في اثر بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية.

3.1 أسئلة الدراسة:

بما أن بيئة العمل الداخلية تعد أحد العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي؛ لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لبيئة العمل الداخلية وأبعادها(الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل)؟
2. ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية للإبداع التنظيمي وأبعاده(تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات)؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل الداخلية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) وإبعاد الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات) لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات افرد العينة لبيئة العمل الداخلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس (النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، والخبرة)؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، والخبرة)؟

4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من كونها تتطرق إلى أحد المفـاهيم التنظيميـة وهـو الإبداع التنظيمي، والذي يعتبر من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسـعى إلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة، التي تسـمح بمشـاركة العـاملين فـي اتخـاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية، كذلك فـإن هـذه

الدراسة يمكن أن توجّه أنظار صانعي القرار في الجامعات الأردنية إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل، وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو ايجابية على الإبداع التنظيمي وإنتاجيته.

كما أن أهمية الدراسة جاءت من محاولتها استقصاء بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، حتى يمكن الإفادة منها، خاصة وقد لوحظ قلة الأبحاث، والدراسات في البيئة العربية عموماً، وفي البيئة الأردنية على وجه الخصوص.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية للعلاقة بين بيئة العمل الداخلية بالإبداع التنظيمي:

أما أبعاد الدراسة فيمكن تحديدها من خلال الأهداف التالية:

1. تكوين إطار نظري للتعرف على الأبعاد التنظيمية لبيئة العمل، والإبداع التنظيمي، وما يرتبط بينهما من مرتكزات وأساليب بشكل عام.
2. تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) في الجامعات الأردنية الحكومية.
3. التعرف على الفرو قات والاختلافات في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية لمستوى الأبعاد التنظيمية لبيئة العمل الذي يتعرضون لها في ضوء متغيرات (النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، والخبرة).

4. تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة لتوضيح بيئـة العمـل الملائمة للإبداع التنظيمي لأصحاب القرار في الجامعات الأردنية الحكوميـة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

1. 6 مصطلحات الدراسة:

بيئة العمل الداخلية: وتتمثل في الحوافز والمكافآت، وظـروف العمـل ودرجـة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجـات الخاصـة بالعاملين وسوف يتم قياسها من خلال استبانه تم تطويرها لهذا الغرض:

الهيكل التنظيمي: ويقصد بهذا البعد بأنه الإطار العام الذي يحدد المستويات الإدارية ونظام الاتصال وأنظمة السلطة والمسؤولية المعتمدة وأنظمة انسياب العمل في التنظيم.(السالم، 2002).

الأنظمة والتعليمات : يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط .هذا إلى جانب مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات رسمية بالإضافة إلى القواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز الأعمال الاعتيادية(المغربي،2002)

المشاركة: يؤكد هذا البعد على درجة منح إدارة الجامعة حرية وفرصة للعـاملين بطرح آرائهم ومقترحاتهم واتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم.(حمود، 2002).

الحوافز والمكافآت: ويشير هذا البعد إلى نظام الحوافز المتبع لدى إدارة الجامعـة لمنح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والى مدى يعتبر هذا النظام عـادلا تحكمه معايير موضوعية مرتبطة بأداء الفرد وكفاءته(عباس، 2003).

ظروف العمل:ويشر هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة الجامعة علـى تـوفير شـروط مناخية مناسبة سواء مادية أو معنوية تساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم علـى أكمل وجه وهناك علاقة بين ظروف العمل وزيادة قدرتهم على الأداء.(السالم،

2002).

الإبداع التنظيمي:هو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة الـذي يتعلـق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشـكل غيـر مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعيـة لـدى العاملين. (حريم ومنصور، 2006)

تنوع المهارات والقدرات: يشير إلى الدرجة التي يتطلب فيها العمـل أن يسـتخدم الفرد مجموعة من المهارات والقدرات الفنية والعملية التي اكتسبها أثناء عمله في المنظمة نتيجة التدريب والتأهيل واستخدام طرق جديدة في العمل لإنجـاز عمله على أكمل وجه. وتعرف القدرات على أنها إمكانيات الفرد على القيـام بعمل ما ، وأما المهارات فهي مستوى الكفاءة التي يستطيع الفـرد أن يـؤدي ذلك العمل(نجم، 2003).

تنوع الخبرات: تتنوع الخبرات بتنوع طرق اكتسابها فهناك الخبرات المباشرة التي تعتمد على نشاط المتعلم وتفاعله بالبيئة، وهناك الخبرات غير المباشرة والتي تعتمد على ما لدى الإنسان من قدرات تساعده على فهم العلاقـات بسـرعة وكفاءة. (المعشر، 2004)

تنوع الكفاءات: يشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتحقيق أهدافها، بأقل كلفه، وأقل جهد، وأسرع وقت ممكن(النفيعي، 2003).

6.1 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، جامعة العلوم التكنولوجيا،

جامعة آل البيت، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الحسين، الجامعة الهاشمية، جامعة الطفيلة التقنية, الجامعة الألمانية الأردنية) ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2007/2006.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تعتبر بيئة العمل من أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة من خلال الظروف والعوامل المادية والمعنوية المحيطة بالعاملين داخل التنظيم، والتفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

مفهوم البيئة الداخلية

على الرغم من التداخل الكبير بين البيئتين التنظيمية الداخلية والخارجية وصعوبة الفصل بينهما، إلا أن التمييز بينهما كان في المجالات التـي ركـز عليهـا دونكـن (Duncan:1972)، فالبيئة الداخلية تشتمل على العوامل المادية والاجتماعيـة ذات العلاقة بالمنظمة، والتي تقع ضمن نشاطاتها والتي لها علاقة مباشرة بسلوك الأفـراد في اتخاذ القرارات في المنظمة على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس في إطار المنظمة وهذه العوامل البيئية الداخلية هي:

1. الأفراد العاملون في المنظمة.
2. الوحدات والوظائف.
3. المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

وأكد(هيجان، 1999: 35) على أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على الإبداع في المنظمات.

ويرى (حريم ومنصور، **2006**) أن البيئة الداخلية تعكس وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم.

في حـين أن فرانسيسـكو وآخـرون يـرون (Francisco, et.al: 2004) أن الاستعداد لتميز الأفراد لا يكفي دوماً للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمـات، بل لا بد للتفكير المبتكر إن يتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة، وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائم الذي يعتبر ضرورياً للابتكار والإبداع كضـرورة أو وجـود الأفـراد أنفسهم.

و نجد أن دونكن(Duncan, 1972: 314) حدد مفهوم البيئة الداخلية على أساس سلوكي، ضمنها العوامل الاجتماعية، والثقافية داخل المنظمة والتي تأخذ في الاعتبار اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية.

فقد حددها جري وستارك (Gray, & Starke, 1988) بأنهـا مجموعـة مـن الوحدات الإدارية والأنشطة التي تتفاعل معا جزئياً أو كلياً بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة.

عوامل بيئة العمل الداخلية:

وأشارت عباس (2003، ص182-177) إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يودونـه، وبالتـالي فإنه بقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع لحاجات الفرد فأنه يزداد رضاه عـن العمـل واندماجه فيه، وهذه العوامل هي: (الأجور والرواتب– ظروف العمل المادية- نمـط القيادة– علاقة الفرد بالإفراد الآخرين– فرصة التطور والترقيـة المتاحـة للفـرد– الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل – محتوى العمل وتنوع المهام – إمكانية الفرد وقدرته ومعرفته بالعمل).

أبعاد بيئة العمل الداخلية:

لقد بين بوب ويندل بأنه (Ball and Wendell, 1993) لا يوجـد اتفاق على أبعاد محدودة لبيئة العمل الداخلية إذا أن هناك من يضعها علـى شكـل أنشطـة (تسويق وأفراد وإنتاج ونظام مالي....الخ) ومنهم من يحددها على شـكل عناصـر (عمالة، ومالكون وإنتاج وتكنولوجيا والبناء التنظيمي والثقافة التنظيمية) ومنهم مـن يحددها (من حيث ظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخـاذ القـرارات والقواعـد الإدارية والأنظمة والتعليمات واللوائح والتدريب وطبيعة الاتصـالات والتكنولوجيـا المستخدمة والحاجات الخاصة بالعاملين وغيرها من العوامل التنظيمية والتـي تـؤثر على سلوك الأفراد من جهة وعلى التنظيم من جهة أخرى). وتتمثل هذه الأبعاد بمـا يلي:

1. الهيكل التنظيمي:

لقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام الباحثين وقد ركزت جميع نظريـات التنظـيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهـداف المنظمـة بفاعلية وكفاءة.

وقد عرف لورنس (Lawrence) المشار له في (السالم، 2002) الهيكل التنظيمي بأنه جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفـراد والجماعـات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهـذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

وقد بين الهيتي (1999) أن (دركر) قد عرف الهيكل التنظيمـي بأنـه الوسـيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تريده المنظمة، وأن الهيكل التنظيمي يمثل الإطـار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبنـاء والعمليات التنظيمية.

وعرفه الخضراء وآخرون (1995) بأنه: "الإطار العام الذي يتفاعل في نطاقـه كافة الموجودات داخل المنظمة وأهمها العنصر البشري".

أما عارف (2001: 144) فيرى أن الهيكل التنظيمي هو: "بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمـي مرنا يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين علـى الاجتهـاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً.

كما يرى مدينا (Medina: 2000) أنه من السهل حل المشاكل إذا أعيـد بنـاء الهياكل التنظيمية وتوزيع الموظفين بطريقة منطقية، وتحديد الجهة التي تتخذ القرار، والتي تصدر الأوامر، ويمكن تحسين الإدارة الحكومية بالتنظيم وتسهيل إجراءاتها.

ووجد عيوب في الهيكل التنظيمي يحبط أفضل الإداريين، ولكن الواجب الأساسي للإداري يجب أن يتجه نحو استنباط وابتكار علاقات عمل فعالة بين المسئولين عـن صناعة القرارات وتنفيذها.

في ضوء ما تقدم فإن الهيكل التنظيمي يتضمن قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلـك الإدارات والأقسـام والفـروع، ووصـف الوظـائف واللجان...الخ. وما يتعلق بالبيئة الداخلية هو عدد المسـتويات الإداريـة الهرميـة للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك علـى حسـاب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. كما يمكن التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكـل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها فيما يخـتص بـالنمط الإداري والقيـادي ودرجة اعتماد النمط الآمر والتسلطي.

2: المشاركة في اتخاذ القرارات.

أكد حمود (2002، ص171) إن المشاركة في اتخاذ القرارات، هي إفساح المجال للعاملين في أبداء الرأي والأفكار، والاقتراحات التي من شأنها المساهمة فـي اتخـاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها، بهدف زيادة الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة وحيـث أن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في قيامهم بجزء أو جانب من صنع القرار في المنظمة تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي مـنهم، ويمثـل أعلى صور التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

كما بين امستوت (Umstot, 1984) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القـرارات من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الإنتاج، والخدمات المقدمة، وتقليص الصراع ورفـع الروح المعنوية للإفراد وتحسين العلاقات بينهم، حيث أن مشاركة المرؤوسين تـؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة، إذا أن القرار هـو جـوهر العمليـة الإداريـة ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد مفهوم المشاركة من الموضوعات الهامة والذي تعددت وجهات النظر فـي تعريفة: وذلك تبعاً لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة للاختلاف فـي خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية, وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

حيث يعرفها ابيل (Appel, 185,1984) بأنها: "إسهام العمال والموظفين فـي اتخاذ القرارات، وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف".

ويرى شهاب (1995 : 12) أن المشاركة هي: "عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهـوده وطاقاتـه لتحقيق الأهداف المشتركة, وتحمل المسؤولية بوعي, واندفاع ذاتي في ظل معطيـات البيئة التي تعمل المنظمة فيها".

3. الرواتب والأجور والحوافز:

أما وسترف (Ostroof,1992:7) فيرى أن الحوافز: "هي مجموعة الظـروف التي تتوفر في ببيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريـق العمل أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ما تستفيده المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيـز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهـذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية.

أما شرمرهون وآخرون (Schermerhorn, et.al, 2000) فيعتبرون موضوع الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالّة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية، مـن حيـث التقويم والفاعلية، خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الـوظيفي، وكيفيـة إدارتها، ضمن بيئة المنظمة.

وتمثل الحوافز حسبما يـرى بيـورس و ري (Byors & Rue, 1997:18): "بأنها ذلك الاتجاه الرئيسي العام للإفراد نحو العمل، وأن نظام المكافـآت التنظيميـة كثيراً ما يعتبر مؤشراً مؤثراً وهاماً للأفراد في المنظمة".

وقد اعتبر روبنس (Robbins, 2001) الحوافز بأنها اتجاه عام نحـو طبيعـة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها العاملون فـي المنظمة، وبين مقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها.

ورأى ليتنس (Luthans, 1992:14)، "بأن للحوافز أبعاداً مهمة، تتمثل فـي كونها تعكس البعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائـه فـي المنظمة".

ويرى شهاب (1995). كذلك إنها وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غيـر المتوقعة، بالإضافة إلى أن الحوافز تُمثّل أنماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات، من طبيعة العمل القائم في المنظمة، والموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحهـا المنظمة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمـة وأسـاليب الرقابـة وطرق الإشراف المنظمة المعمول بنها مع الموظفين، وسمات العلاقات القائمة بـين الموظفين أنفسهم، وأساليب الرقابة وطرق الأشراف.

أما نجيب (1990: 11) فقد عرفها بأنه: "الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل".

أما حسن (2002: 15) وفي نفس الإطار يعرف الحوافز بأنها: "مثير خـارجي أي عمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مـع الأداء الـذي تطلبـه الإدارة".

أما عباس (2003: 21) فقد عرفت الحوافز بأنها: "العوامل التي تدفع العـاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".

وتعرف الدراسة الحوافز على أنها هي مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجية تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سلوك العاملين للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل ومن أجل شحن طاقات العاملين كلما فترت مع مرور الزمن.

4. الأنظمة والتعليمات:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعـة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليـه والإجـراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هنـاك بعـض المنظمـات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمـل فيها.

فقد عرفها منتسبرغ (Mintzberg, 1979) بأنها: "الدرجة التي تشـكل بهـا القواعد والإجراءات والأنشطة التي يقوم بنها العاملون داخل المنظمة".

ويرى ديسلر **(**Dessler, 1986) بأنها: "تشير إلى المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة". وتبعاً لذلك فإن استخدام القواعـد، والإجراءات والأنظمة في المنظمة للتنبوء والتحكم في سلوك العاملين أثنـاء أدائهـم للعمل"**.**

ويصفها العميان (2004) بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابـة أدلـة عمـل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمـال الواجـب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التـي تحكم سير العمل فـي المنظمة إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسـات التـي تحكـم سيـر العمل في المنظمة.

وتعرف الدراسة الأنظمة والتعليمات بأنها: الدرجة التي تحدد فيها الأدوار والعلاقة بشكل مستقل عن الخصائص أو السمات الشخصية لشاغلي الوظائف، بمـا يتضـمن

وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة.

5. ظروف العمل:

أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها ، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها ، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات ، وردود الأفعال ، وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار وإبداع أفكرا ابتكاريه جديدة .

أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. (هيجان، 1999)

ويرى الشنواني (1999) أن ظروف العمل هو كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها.

الإبداع التنظيمي

مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع في اللغة بأنه: "بدع الشئ يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه ... والبديع: الشئ الذي يكون أولا ،... وأبدعت الشئ: اخترعته(ابن منظور).

عرفه جواد (1992) أن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص. إذ بالرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي ببصرها إلى الأبعد. وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداء وأهدافاً، وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة المنظمات.

كما وعرفه دافت (Daft, 1994): "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محدداً وبشكل أكثر بروزاً، الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة".

ويعرف هامل، (Hamel, 1996) على مهارة الإبداع والابتكار بأنها قدرة الفرد على استخدام إمكاناته الذهنية، أو العقلية، والاستفادة من الإمكانات والموارد المتوافرة، أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

وعرفه جوتش ودفس (Goetsh & Davis, 1997) على أنه: "الطريق الأصيل لحل المشكلات وصنع القرارات، شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات التي هي قيد الدراسة".

وعند روفنس (Roffins, 1999): فهو: "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات".

أما مرنيس (Marinus, 2002) فيرى أنه: "العملية التي تعطي شيئاً ما لم يكن موجوداً سابقاً".

وترى الأعسر (2000) أن "الإبداع هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، وهذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة الذي وضعه المبدع".

وعرفه دركر (Drucker, 1985) بأنه: "الأداة الخاصة التي يمتلكها المغـامر. وهي الوسائل التي بوساطتها يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول في أعمـال جديدة أو خدمات جديدة".

والإبداع عند كورتس (Cortese, 2001) "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها".

أما عند زابل (Zipple, 2001): "كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مـع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقـق تحـولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها".

ومن خلال التعريفات السابقة تعرف الإبداع على أنه: "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال،

شروط الإبداع

أجمعت الدراسات المتخصصة في مجالات الإبداع على أن الشروط الرئيسة لقبول الإبداع هي: الجدة، والأصالة والمنفعة وهذا ما أكدته دراسات كل مـن (Amabile: 1998)، وكذلك دراسات (الدهان، 1989: 29) و(جواد، 1992: 177) التي بينـت جملة من هذه العوامل، منها:

- التجديـد والأصـالة - الاستحسـان الاجتمـاعي (القبـول) - الفائـدة
- التفرد- الواقعية - الغريب وغير المألوف - كثرة الإنتاج والخصوبة.

وأوضحت الدهان (1989: 29) معنى كل من الجدة والأصالة والمنفعة بأنهـا: "الجدة: هي تقديم أي شيء جديد، والأصالة: هي الندرة والتميز في حين أن المنفعـة: هي الفوائد الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تقديم الشيء الإبداعي". وبالرغم مـن أهمية هذه الشروط خصوصاً عندما يتم إخضاعها إلى معايير دقيقة، إلا إن دراسـات أخرى لم تكتف بالشروط الثلاثة المقدمة للإبداع بل تجاوزت ذلك بتقديم إطار شمولي للعوامل المؤثرة في قبول الإبداع بصيغة شروط ملازمة لقبوله وعلى النحـو الآتـي حسبما وضحته كل من دراسة (Spence, 1994: 27):

1. الكلفة
2. التعقيد
3. الوضوح
4. التوافق

مصادر الإبداع

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع ولكن معظمهم أكـدوا علـى المصـادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير. وقد أشـارت اميبـل (Amabile, 1998) إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: (الخبـرات المعرفيـة والفكرية والفنية والمهارات، والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية).

أما دركر (Drucker, 1985) فيؤكد أن الإبداعات تنشأ من التوقد فـي الـذهن العبقري، وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الإبـداع، ومـن هـذه الفرص داخل المنظمة هي (الحدوث غير المتوقع، التعارض، احتياجـات العمليـات والتغيرات). أما المصادر الخارجية فهي التغيرات بالأذواق والمعرفة الجديدة.

أما (بورنز) المشار له في (الكبيسي، 2002) فقد أكد أن الأفكار الإبداعية تنبثـق من كل المستويات في المنظمة، وأن المنظمة تكون أكثر إبـداعاً إذا مـا اسـتطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها.

أما سبنس (Spence, 1994) فتحدد مجموعة من هذه المصادر الرئيسة للإبداع هي: البحوث - الاختراعات – الاكتشاف – التطوير – حل المشكلات.

عوامل الإبداع:

يرى (قناديلي، 2006) و(الصرايرة، 2003) و(الكبيسـي، 2002): "أن هنـاك ثلاثة عوامل رئيسة لتحقيق الإبداع من خلالها هي:

1. **الخبرة:** هي القابليات العملية والقدرات التي يمتلكهـا الأفـراد فـي الجانـب الميداني أو هي شبكة متداخلة من الاحتمالات التي تشكل الخارطة الإدراكيـة

المستخدمة من قبل الأفراد في اكتشاف المشكلات وحلها حلولاً إبداعية. وهنـا تلعب خبرة الفرد بالإسهام الفاعل في تحقيق الإبداع من خلال ما يأتي:

أ. وصف الأفكار وإثارتها: أي البحث عن أفكار جديدة لا علاقة لها بالمشكلة التي هي موضوع الدراسة.

ب. الإنجاز والتحدي: تعني الخبرة للمبدع في المثابرة لتحقيـق إنجـاز يشـكل التحدي جوهره؛ لأن صعوبة المشكلة وتعقدها تدفع المبدع إلى بذل جهود مضاعفة لإيجاد الحل المناسب.

ج. توقعات الدور: حيث تفيد الخبرة في زيادة إدراك الفـرد المبـدع للتوقعـات الخاصة بالأدوار التي يمارسها.

د. أسلوب العمل: تفيد الخبرة في صياغة أسلوب تناسب العمل للوصـول إلـى الهدف المحدد، ويستخدم في هذه الحالة أسلوب التأمل أي أبعاد المشكلات الصعبة ووضعها جانباً وبشكل مؤقت، ثم أداء عمل آخر، ثم العودة إلـى المشكلة وآفاق جديدة.

2. مهارات التفكير الإبداعي: التي تعد من أهم الموارد التي يمتلكهـا الأفـراد فـي التوجه نحو الإبداع.

وترى اميبل (Amabile, 1998: 79) أن الإبداع الفردي نتاج منطقة ما، قبـل الشعور أي أن اللاشعور يبدأ بحث المبدع على دراسة المشكلة قبل تـدخل الشـعور فيها. وأن الإبداع يحدث نتيجة تكامل بين الاثنين (الشعور واللاشعور).

3. الدافعية: تشكل الدافعية أهم عناصر الإبداع؛ لأن الفرد قد يمتلك الخبرة ومهـارة التفكير الخلاق ولكنه لا يمتلك الدافع للإبداع وفي هذه الحالة لا يكفي توافر العنصرين الأوليين.

وحدد(صالح، ورشيد، 2006) مقومات الإبداع الفردي بالآتي:

1. الطلاقة: هي تتضمن الجانب الكمي بالإبداع، ويقصد بالطلاقة "تعدد الأفكـار التي يمكن أن يأتي بنها الفرد المبدع، وتتميـز الأفكـار المبدعـة بملامتهـا

لمقتضيات البيئة الواقعية وبالتالي يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية الصـادرة عن عدم معرفة أو جهل أو خرافات. وكلما كانت الأفكار أو الإجابـات التـي ينتجها المستخدم أكبر وفي زمن قليل نسبياً. تـوفرت فيـه الطلاقـة أكثـر. والطلاقة يمكن أن تقاس بأساليب مختلفة، منها:

أ. سرعة التفكير.

ب. تصنيف الأفكار.

ج. القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار.

د. القدرة على إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع.

2. **المرونة:** هي تتضمن الجانب النوعي بالإبداع، ويقصد بالمرونة (تنوع الأفكار التي يأتي بنها الفرد المبدع وبالتالي تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بنها المبدع موقفاً ما أو وجهة نظرة عقلية معينة.
3. **الأصالة:** يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي المستخدم المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع. وهكذا يوصف المستخدم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار. ويمكن قياس الأصالة بالآتي:

أ. كمية الاستجابات غير المألوفة التي تعتبر فكرة مقبولة لمشاكل محددة مثيرة.

ب. اختيار حلول لبعض المشاكل الصغيرة المركزة في موقف مكثف قد يكون مفيداً للغاية ويطلب من المستخدم المبدع أن يجد لها حلولاً سريعة ومفيدة بقدر ما يستطيع في وقت محدد، مع احتمال استبدال المشكلة في أي وقت.

4. **التفاصيل (الإكمال):** يقصد بالتفاصيل (أو الإكمال أو التوسيع) البنـاء علـى أساس من المعلومات المعطاة لتكملة (بناء) ما من نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة. أو هو قدرة المستخدم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة كما يمكنه أن يتناول فكرة بسـيطة أو رسماً أو مخططا بسيطاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التـي تؤدي به إلى كونه واقع عملي.

أما اللوزي (2003) فقد تناول نفس العوامل السابقة وأضاف لها ما يأتي:

أ. الطلاقة: هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة، وتتكـون هـذه العوامل من العناصر الآتية:

1. الطلاقة اللفظية.
2. طلاقة التداعي.
3. الطلاقة الفكرية.
4. الطلاقة التعبيرية.

ب. المرونة.

ج. الأصالة.

د. الحساسية للمشكلات .

هـ. عمالتقييم.يم .

أما القريوتي (2000: 204-205) فقد حدد الإمكانيات الإبداعية عنـد الأفـراد بالآتي:

1. الإصلاح.
2. الاستقلال.
3. الصدق والبحث عن الحقيقة .
4. الحاجة للإنجاز.

5. وضوح الرؤية ونفاذ البصيرة.

تصنيف الإبداع

لقد بين هيجنز (2001) بأن أشكال الإبداع أربعة رئيسة هي في (المنتج النهائي، والعملية، والتسويق، والإدارة).

1. **فالإبداع في المنتج:** يظهر في صورة المنتجات أو الخدمات الجديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة.
2. **الإبداع في العملية:** يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنشـأة، مثـل عمليات التشغيل، وفي إدارة الموارد البشرية، أو المالية. ويركز هذا الإبـداع على تحسين الكفاءة والفاعلية.
3. **الإبداع في التسويق:** ويرتبط بوظائف التسويق، الترويج والتسعير والتوزيـع بالإضافة إلى وظائف المنتج باسـتثناء تطـوير المنـتج مثـل (التغليـف أو الإعلان).
4. **الإبداع في الإدارة:** ويظهر في صورة التحسين أو في طريقة إدارة المنظمة.

أما حريم (2003) فقد صنف الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري وإبداع فني.

فالإبداع الإداري هو تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة، وبـرامج تـدريب جديدة وغيرها.

الإبداع الفني هو تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغيرات في التقنيات التـي تستخدمها المنظمة وتغييرات في فنون وأساليب الإنتـاج، وباختصـار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة.

أما تصنيف الإبداع عند الدهان (1989).

أ. الإبداع الفردي.

ب. الإبداع الجماعي.

ج. الإبداع ألمنظمي، والتصنيفات الثلاثة ضرورية للمنظمات المعاصرة.

وفيما يأتي توضيح مختصر لكل منها:

أ. **الإبداع الفردي:** هو الإبداع الذي يتم توصل الفرد إليه، حيث تتـوفر القـدرة الإبداعية لدى عدد كبير من أفراد المجتمع، لكن التعبير عنها في سلوك إبداعي ينحصر في قلة عددية وهذه المسألة تتوقف على شروط نفسـية واجتماعيـة عديدة ومتداخلة مثل مستوى الذكاء والشخصية (كشـروط فرديـة) والسـياق الاجتماعي الذي يشمل الأسرة والمدرسة والجماعة غير الرسمية، وغيرها من منظمات المجتمع والنظام ألقيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع (كشروط اجتماعية).

ب. **الإبداع الجماعي:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعـة (قسـم دائرة، لجنة) واعتماداً على خاصية الجد والتداؤب فإن الإبداع الجماعي يفوق كثيراً مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة التفاعل فيمـا بيـنهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

وقد ذكر القريوتي (2000)أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، فقد أصبح تطوير جماعات العمل المبدعة ضرورياً، ويتأثر كماً ونوعـاً بمجموعـة عوامل منها:

1. الرؤية.
2. المشاركة الآمنة.
3. الالتزام في التميز بالأداء.
4. دعم ومؤازرة الإبداع.
5. جنس الجماعة.
6. تنوع الجماعة.
7. انسجام الجماعة.
8. عمر الجماعة.
9. حجم الجماعة.

ج. الإبداع ألمنظمي: يرى الطراونه (2004) أن الإبداع هو أسلوب العمل اليومي والمستمر للمنظمات إذا ما أرادت أن تستمر في البقاء والازدهار، والشـروط التي اقترحها الباحث لتحقيق الإبداع هي:

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.
4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

آليات قياس الإبداع:

يجمع الكثيرين على وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع فـي مختلف المنظمات بحيث تكون قادرة على جني ثمار الحالات الإبداعية عند العـاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فإن عليها أن توجه جانباً من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي. يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه لتقديم أعمـالهم الإبداعية. ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصـرف أو تقدم رأي إلى الحرية المقيدة جداً التي تتجاهل نهائياً ما يجب تقديمه.

وذكر جواد(1992) أن هناك ثلاث طرائق رئيسة لفحص ودراسة الإبداع هي:

الطريقة الأولى: تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بنها المبدع لإنتاج أفكاره الأصيلة، وفي معرفة كيف أن المبدع يتعامل مع المواقف

والأحداث وبما يستعين سواء أكان ذلك على مستوى العلوم الصرفة أو الإنسانية.

الطريقة الثانية: تسعي للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشـخص المبـدع وكذلك لمعرفة فيما إذا كان ذلك الناتج يتصف فعلاً بالأصالة والغرابة وبعـده عـن الحالة المألوفة.

الطريقة الثالثة: فهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه وتحديـد مستوى إبداعه.

أما الدهان (1989: 28) فقد تطرقت إلى بعض الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها كمقاييس للإبداع وأطلقت عليها ما أسمته بالمحكات وحددتها بالآتي:

2. عدد المنشورات والتقارير العلمية.
3. تقارير البحوث غير المنشورة.
4. عدد براءات الاختراع المسجلة.
5. الجوائز العلمية أو الأدبية أو الفنية.
6. الإنتاجات الجديدة.

) و(جواد، 1992) إلى Gray & Starke, 1988وأشار كل من جراي وسترك (ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على تنشـيط الحركـة الإبداعية منها:

1. التدعيم (مادياً ومعنوياً).
2. المساندة والتعضيد (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
3. جدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظـام زمنـي خـاص بالتنفيذ).
4. الموازنة: بين التكييف وحرية العمل المتاحة أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة.

أما سنتار (Cutler, 2000) فقد اقترح منح الأفراد المبدعين درجات معقولة من الحرية.

في حين أن ادير (Adair, 1985) و(الدهان، 1989) فقد أكدا أنه بالإمكان زيادة الإبداع لدى الفرد العامل من خلال ما يأتي:

1. تقوية الانتماء الروحي للمنظمة لديه.
2. تشجيع عقليته العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافآته مادياً ومعنوياً.
3. تعليمه الانفتاح على الرأي الآخر.
4. البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم.

أسباب تبني الإبداع في المنظمات:

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي الفياض (1995):

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسـية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

2. يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطـرق إنتاجهـا وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزم ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطـرق إبداعيـة أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة بين المنظمات المنافسة.

مراحل عملية الإبداع:

حدد (هرمز وإبراهيم، 1988) أربع مراحل شاملة ورئيسة. وهذه المراحل الأربعة هي:

1- مرحلة الأعداد: تتضمن هذه المرحلة البحث الدقيق عن المشكلة، وهي المشكلة

الخاصة بنمو بذرة الإبداع، وفيها يظهر عدم التناسق الذي يعطي الفرد الإحساس بالمشكلة.

2- **مرحلة الحضانة:** في هذه المرحلة يكون الفرد منشغلا بالتفكير بالمشكلة، والفكرة هنا تكون أخذه بالتبلور في ذات الفرد، والفرد في هذه المرحلة لا يعرف متى يستطيع أن يحل المشكلة بوساطة أفكاره.

3- **مرحلة الإلهام :**في اللحظة التي تولد فيها الفكرة في داخل الذهن فجأة فإنها ستؤدي إلى ظهور أفكار جدية ومبدعة .

4- **مرحلة التحقق والتثبيت :** في هذه المرحلة يتم الاختيار .. أي اختيار الفكرة التي تصلح للتطبيق وتتوافق مع البيئة. .

أما نموذج الفرق الوظيفية المتشعبة: فقد أشار كل من (Griffin & Hawser : 1992) إلى هذا الموضوع، حيث ركزوا على تنسيق نشاطات قسم البحوث والتطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعمليات والتسويق ، ويتضمن النموذج تكوين زمرة لتطوير المنتج الجديد تتكون من أفراد التسويق والهندسة ليكونوا أعضاء أساسيين فيها.

أما المرحلة الذي قدمه (Cutler , 2000) لتبني الإبداع فقد تألف من ثلاث مراحل هي :

1- **مرحلة الإدراك:** ويعبر عنه بالوعي. 2- **مرحلة التأثير:** ويعبر عنه بالاهتمام والتقويم. 3- **مرحلة السلوك:** ويشمل الحكم والتبني.

أما دراسة(الكهي:، 2002) فقد أشارت إلى أربعة نماذج ، حيث اعتبرت النموذج الرابع فيها هو النموذج المعاصر ، أما النماذج الثلاثة الأولى فهي نماذج تقليدية .وهذه النماذج هي:

1- **النموذج ألتتابعي :** (الخطوة –خطوة) وهو ملائم للبيئات المستقرة وعلى

افتراض أن هناك أساساً منطقياً لتنفيذ نشاط الإبداع ، وان نهايته يمكـن التنبؤ بنها .

2- نموذج الانضغاط : هذا النموذج يتلاءم مع البيئات الأقـل اسـتقرارا ، والهدف منه هو زيادة سرعة تطوير المنتج والتركيز على عنصر الزمن حيث يتحقق الانضغاط بالزمن بتعيين التخطيط والعمليات وإزالة بعـض الخطوات غير الضرورية أو غير الممكنة .

3- النموذج المرن : هو النموذج الملائم للبيئات المتغيرة باستمرار وبإمكان هذا النموذج الاستجابة العالية للتغير البيئي والقابلية على التكيف معها .

4- النموذج الارتجالي : وهو يلاءم البيئات المضـطربة ، ويعتمـد علـى الاكتشاف غير المتوقع للتحول خاصة في وقت الأزمات .

في ضوء ما تقدم من دراسة(الكبيسي) فإن الدراسة تؤكد على عدد من النقـاط فيما يخص الإبداع تحددها بالآتي :

1- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة اختلف الباحثون في تحديدها.
2- أن الإبداع هو جهد جماعي مشترك نواته الفرد المبدع.
3- أهمية تعاون أقسام المنظمة وشيوع الثقافة الإبداعية .
4- أن الإبداع يتلاءم مع الهياكل العضوية أكثر من الهياكل الميكانيكية .
5- أهمية العمل ألفرقي.
6- أهمية توافر الخلفية المعرفية.
7- أهمية استحضار الإمكانات البشرية .

معوقات الإبداع

تتناول العديد من الدراسات بشيء من التفصيل المعوقات التي تواجه الإبـداع. ومن أهم هذه المعوقات ما طرحته دراسة (حريم، 2003) وكذلك (حمود، 2002):

1. البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
2. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.

3. البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
4. السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.
5. تجنب الغموض.
6. الخوف من الفشل.
7. إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
8. اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
9. الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق.
10. انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له.
11. الخوف من تحمل المسؤولية.
12. شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

أما الفياض (1995) فقد ذكر أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من بعض المعوقات للأسباب التالية:

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التـي يسـتلزمها التغيير.
2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هـذا التغيير.
5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافـة البيروقراطيـة ومـا يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليهـا وعلـى طاعـة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيـازات فـي المحافظـة علـى امتيازاتهم.

العربي والتي بعض المعوقات الموجودة في عالمنا:وترى الزهري (2002) تواجه الإبداع التنظيمي وهي:

1. الخوف من الفشل.
2. تجنب المخاطر.
3. الاعتياد على الأمور.
4. عدم توافر الحرية.
5. مقاومة التغيير.
6. جمود القوانين.
7. انخفاض الدعم الجماعي.
8. فقدان التحفيز.

أما القريوتي (2000) فيرى أنه تواجه الإبداع التنظيمي مجموعة من العوامل تعوق ظهوره، وتحول دون تنميته وتمنع استفادة التنظيمات المختلفة منه ومن هذه المعوقات:

1. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبر أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
2. شعور الإدارة باللامبالاة بأية أفكار أو إبداعات جديدة، مما يجعل العاملين يهملون النظر والبحث في أية أفكار أو إبداعات جديدة.
3. توتر المناخ التنظيمي السائد في التنظيم، وذلك من خلال علاقة العاملين ببعض من جهة، وعلاقة العاملين بالإدارة من جهة أخرى.
4. الخوف من التغيير، ومقاومة التنظيمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
5. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

6. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الإعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

اثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع التنظيمي:

أن سياسات دعم وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية تعد أمر ضرورياً وحيوياً. وينبع ذلك من كون الإبداع عملية تأتي مصادفة أكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي من قبل المدراء. وبات من الضروري تدريب المدراء والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتشجيع الإبداع وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

وتحتم الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية. لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئة الداخلية منها والخارجية ، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات(قنديلي، 2006).

وتمثل بيئات العمل مصدراً من مصادر معوقات الإبداع التنظيمي وخاصة في البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع حيث أن بعض البيئات تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة أو عدم توفرها بل إن الكثير من المنظمات قد تفتقر كذلك إلى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد مما تحد من انسياب المعلومات فيما بينهم بالشكل السليم لحل المشكلات وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين.

ويشير(القريوتي، 2000) أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمـن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهـود التطـوير الإداري في كثير من الدول العربية، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وكذلك إلى تشرذم الجهود الجماعية والفردية اللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي.

ويرى(عبد الحليم وعبابنه، 2006) إن ممارسة العاملين في المنظمات الإداريـة للإبداع والتحديث والتجديد في أساليب أداء مهامهم يتطلب إيجـاد البيئـة الإبداعيـة الملائمة، كما أن ما تعانيه المؤسسات الإدارية من مشاكل عديدة في التكيف مع الثورة التكنولوجية ومواكبة كل جديد من أساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة بحثـا عـن توفير البيئة الإبداعية، يفرض على الإدارة العليا ضـرورة القيـام بتـوفير جميـع المعلومات ذات العلاقة بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد.

فالمؤسسات التي تعمل على أساس التميز في مستوى أدائهـا وعملهـا، تشـكل نموذجا يحتذي به من قبل المؤسسات الأخرى، لا بد من أن تعمـل علـى تشـجيع الإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، وأن تعتمد مبدأ المراجعة والتحديث لهياكلها التنظيمية، تخلصا من الهياكل البيروقراطية التي مضى على تطبيقها مدة طويلة ترسخ من خلالها الثقافة البيروقراطية مصحوبة برغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وصولا إلى طاعة المرؤوسين وولائهم لهم، أو رغبـة أصـحاب الامتيـازات فـي المحافظة على امتيازاتهم من خلال ترسيخ مبدأ المركزية الشـديدة (عبـد الحليم وعبابنه، 2006) .

ويشير فرنسكو وآخرون (Francisco, et.al: 2004) إلى أن الاستعداد لتميـز الأفراد لا يكفي دوماً للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمات، بل لا بد للتفكير المبتكر إن يتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة، وذلك بإيجاد مناخ العمـل الملائـم الذي يعتبر ضرورياً للابتكار والإبداع كضرورة أو وجود الأفراد أنفسهـم.

ويرى(المغربي،2002) إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات المتميزة والمبدعة، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بنها. أن الإبداع يحتاج إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة والأفقية جنباً إلى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور ،إذ أن الإدارة التي تعتمد على الاتصال الهابط فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى دون السماح للعاملين بمناقشة هذه التعليمات أو إبداء ملاحظاتهم وتصوراتهم .

العملية الإبداعية في المنظمة الإدارية ليس بالعمل السهل فإحداث التغيـر ودعـم الاتجاه الإبداعي عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإداريـة. إلا أن هذه المعضلة ، أخذت تتبلور في أذهان الكثير حتى أصبح وكأن أحد مقومـات المؤسسة الإدارية مقاومة الإبداع والتضييق على المبدعين علماً أنه ليس من المستحيل التغلب على هذه المشكلة إلا بالقدرة على فهم ماهية العلاقة بـين العمليـة الإبداعيـة والقيادة الإدارية .

ويؤكد(Torre, 2006) إن أيمان الإدارة بمواهب العاملين من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسين بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على في حين أن إخفاء جهود الجماعة بهدف مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. إظهار الجهود المميزة بأسماء المديرين أو بأسماء بعض المسئولين فقط، وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية لدى مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين العاملين وإحباط عزائمهم، يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فان الرئيس الذي

لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة التي يعملون بنها ويرى جهده بشكل منفصل عن جهود الآخرين، هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل المنظمة للبقاء ،ناهيك عن أنه يشكل عائقاً للإبداع والمبدعين.

) أن هناك علاقة قوية بين وضوح الأهداف Mostafa, 2005ووجد مصطفى (والسلوك الإبداعي. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارعندما يحاولبر العديد من أصحاب المصالح. ولعل عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بنها، فأنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشرى كعنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم.

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع في مختلف المنظمات بحيث تكون قادرة على جني ثمار الحـالات الإبداعيـة عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية ، فان عليهـا أن توجه جانبا من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحرارا فيـه لتقديم أعمالهم الإبداعية

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

دراسة قام بنها صالح، ورشيد، (2006) هدفت إلى توفير إطار تحليلي يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد التي تهيئ المنظمات لتقبل الفلسفات الإدارية الحديثة لغرض تعزيز الإبداع الفردي للأفراد العاملين في هذه المنظمات، من خلال:

13. استطلاع العوامل المنظمية التي تعزز الإبداع وفق مؤشرات، براءات الاختراع والابتكارات، البحوث العلمية المنشورة، الترقيات العلمية، الكتب المؤلفة والمترجمة والإشراف على الدراسات العليا.
14. تقديم تصور عملي لكيفية الاستفادة من الفلسفة الجديدة والإبداع في الانتقال بالجامعات من تصميماتها التقليدية وأساليبها الإدارية التقليدية إلى تصميمات مبتكرة تستوعب المفاهيم الحديثة في الإدارة الإبداعية.

وقام الباحثان بتقسيم جامعة الموصل إلى أربع مجموعات هي (المجموعة الطبية، المجموعة العلمية، المجموعة الإنسانية، وأخيراً مجموعة مراكز البحوث) حيث تم اختيار عينة الدراسة في هذه المجاميع من متخذي القرار. ابتداء من رئيس الجامعة ومساعداه ثم العمداء، ونواب العمداء ورؤساء الأقسام وانتهاء بالعاملين في مراكز البحوث. وتوصلت الدراسة إلى تقدم رؤساء الأقسام في المرتبة الأولى وبمقدار (10) مقاييس إبداعية ثم يليها في المرتبة الثانية نواب العمداء وبمقدار (8) مقاييس إبداعية ثم المرتبة الثالثة كانت من نصيب العمداء وبمقدار (14) مقياساً إبداعياً. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المناصب الثلاثة متقاربة في أعمالها الإبداعية ضمن المقاييس التي تناولتها الدراسة الحاضرة وبمقدار (17) مقياساً إبداعياً.

) بدراسة هدفت للتعرف على إدراك العاملين 2006وقام (حريم ومنصور، لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق

الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (238) مبحوثاً يمثلون ثلاثة من أقدم شركات صناعة الأدوية المساهمة العامة، واشتملت استبانه الدراسة على (41) فقرة تغطي مختلف مجالات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة فقط. وهناك فروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس لبعض مجالات متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية تعزى لبعض العوامل الديمغرافية. وكذلك تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومسانده للإبداع بدرجة عالية.

وفي دراسة قام بنها الشياب، وعبابنة (2006) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائز الملك عبد ا الثاني للتميز. وتم أخذ عينة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (329) وتم استرجاع 235 وبنسبة 71%. وتم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات ما بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة ما بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: الشفافية ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض وأخيراً الممارسة الإبداعية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد بأنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية.

وفي دراسة مهدي (2004) بعنوان: أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية. حيث هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للقيادة التربوية العراقية من

خلال تحديد المكونات الأساسية للأنموذج والمتغيرات الأساسية لكل مكون. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء المختصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية، بلغ عددهم (20) خبيرا. وتم بناء استبانه مكونة من سبعة عناصر أساسية هي القائد والمرؤوسين والموقف والتشريعات الإدارية والأهداف المتحققة والتغذية المرتدة والبيئة الخارجية . وطبقت الأداة باستخدام أسلوب دلفي على مدى ثلاث جولات ، واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعالجة البيانات . وقد توصلت الدراسة إلى أن الموقف الذي تمارس فيه القيادة يعد عاملا حاسما في تحديد السلوك القيادي المطلوب لتحقيق الأهداف.

كما أجرى (المعشر، وعلي، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار في بعض الشركات الصناعية الأردنية". وأجريت الدراسة على مجتمع تكون من (75) باحثاً ممن لهم صلة وثيقة في مجال البحوث والتطوير والابتكار. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يهيأ جواً يساعد على إبراز أفكار جديدة ينتج عنها حالات ابتكار، وكذلك أظهرت الدراسة انخفاض في وجود العوائق التنظيمية في بيئة العمل المبحوثة. كما بينت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العامة ببيئة العمل لما لها أهمية في تطوير منتجاتها وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها.

وأجرى (الصرايرة، 2003) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وكذلك البحث في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. وتم اختبار فرضيات الدراسة في عينه مؤلفة من (112) موظفاً في الشركتين بواقع (45) موظفاً في شركة البوتاس و(67) موظفاً في شركة الفوسفات، وخلصت الدراسة إلى أن نمط الثقافة السائد, هو (الشخصية), إذ أنه لا يتوافق, مع الإبداع بدرجة كبيرة, والنمط الآخر هو

(القوة), الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور, والمهمة, أقل توافقاً مع الإبداع، لأنها غير سائدة.

وفي دراسة قام بها (الغرايبه، 2003) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة (شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الإسمنت، شركة ملح الصافي) في إقليم الجنوب، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها (مورد المعرفة (الذكاء)، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية) والإبداع الإداري، ثم التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والمعرفة الإدارية من جانب والعوامل الديمغرافية من جانب آخر، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تطوير استبانه لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والذي بلغ (335) مشرفاً إدارياً، حيث تم توزيع (335) استبانه، استرجع منها (275) استبانه ووجد (255) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي وهذا يعادل ما نسبته (76.1%)، من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة بين المعرفة الإدارية والإبداع الإداري.
2. وجود علاقة بين الإبداع الإداري وكل من (مـورد المعرفـة (الـذكاء)، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية).
3. وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الإبداع الإداري و(العمر)، بينما لم تظهر الفروق من العوامل الديمغرافيـة الأخـرى (الجـنس، الحالـة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

وفي دراسة قام بها(النفيعي، 2003) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره وأهميته من أجل التطـوير الإداري، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفيـة . وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً من (236) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من

ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبـداع التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولـى ثـم تشـجيع الابتكار ثم القابلية للتغيير ثم روح المجازفة وأخيراً جاء بعد سعة الاتصالات. كمـا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفي .

وفي دراسة قام بنها(الحوا مده، التالية:ه، 2003) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريـين فـي الـدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابـة عـن أسـئلتها واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانه وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسـة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.
2- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.
3- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

تعريف وفي دراسة قام بنها العمري(2002) حيث ه, وعرضذه الدراسة إلى الإبداعية من الوقت لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بقيادتهم أدارة وجهة نظر العمداء ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية.وتحدث الباحث عن مشكلة دراسته وأهميته, وعرض للدراسات السابقة المتعلقة بالوقت وإدارته الإبداعية, والمنهج والنتائج وتفسيرها. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز وبالقيادة الكليات في كافة أقسامها للإفادة من الخبرات في المجالات المختلفة التي العلاقة بين داخل الكليات , وتشجيع اتصال المرؤوسين خارج أقسامهم والحرص تتعلق بالعمل

والأفكار من خلال اعتماد نظام داخلي فعال.واعتبار أدارة الوقت على تبادل الآراء أمرا حاسما.

وفي دراسة قام بنها(الصباغ، 2001) بعنوان "تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في منطقة مكة المكرمة التعليمية، وتحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها إحداث التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية، وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي يعاني من قصور، وتوصي الدراسة بضرورة أن يتم إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة حتى تستطيع المؤسسات الإدارية من مواكبة التغيرات الهائلة وتدريب القيادات التربوية النسائية على أساليب الإبداع الإداري.

) حيث هدفت هذه الدراسة 2001أما الدراسة التي قام بنها (الطعامنة ويونس, إلى التعرف على الإبداع: مقوماته ومعوقاته، في دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، حيث قام الباحثان بإجراء الدراسة على عينة من 40 قائداً إدارياً في مزيج من منظمات البحث العلمي والأكاديمي والمنظمات السلعية والخدمية. وقد هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين التمكين والإبداع، وبيان الأثر السلبي لمعيقات الإبداع على الإبداع. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا.

ب. على الرغم من غياب مفهوم التمكين عن التطبيق الفعلي عند أعضاء هيئة التدريس إلا أنهم يجمعون على أهميته.

ج. أظهرت نتائج الدراسة شيوع معوقات الإبداع التقليدية مثل تردد الإدارة العليا عن تنفيذ فلسفة التمكين أو التسليم بنتائجه.

وفي دراسة،(أيوب، 2000) هدفت إلى التعرف على أهمية السلوك الإداري ألابتكاري لديهم بالإضافة إلى تحديد مدى تأثر السلوك ألابتكاري للمديرين بكل من

العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمـل والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تـأثيراً، من أجل تفسير الاختلافات الموجودة في السلوك ألابتكاري لدى المديرين. وتوصـلت الدراسة إلى أن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً يساهم في تدعيم السلوك ألابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية بالإضافة إلى أن باقي المتغيرات المستقلة تساهم في تدعيم هذا السلوك وأوصت الدراسة بدراسة أثر بعض المتغيرات الأخرى على السلوك ألابتكاري لدى المديرين مثل (نوع الوظيفة، والتسهيلات المادية الموجودة في بيئة العمل وأثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية) على دعـم وتشـجيع الابتكار.

) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 1999أما الدراسة التي قام بنها (السالم، علاقة تصميم العمل, وأبعاده كمتغير مستقل, (التنويع، الأهمية، الهوية، الاسـتقلالية، التغذية العكسية, الداخلية, والخارجية)، والسلوك الإبداعي, وأبعـاده, كمتغيـر تـابع (المجازفة, وتحمل المخاطر، تشجيع الإبداع، وتبنى التغيير، سعة الاتصالات).

وقد تم اختيار الفرضيات في عينة مؤلفة من (200) موظف من العاملين, فـي المنشأة العامة, للمعدات الهندسية الثقيلة, في العراق، وكانت أداة الدراسة, المستخدمة, استبانه, واستخدم الباحث نظام الرزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية (Spas) لتحليـل , بياناتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية, بين أبعاد وتصميم العمل والسلوك الإبداعي في المنظمة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة بأن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

أما **(**الحقباني، 1997) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري للموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض فـي المملكة العربية السعودية. وقد شملت الدراسة عينه مكونه من (513) موظفـاً، وقـد اتضح من نتائج دراسته بأن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبـداع الإداري أو التنظيمي هي نمط القيادة والأنظمة والإجراءات وغياب التدريب وقلـة الحـوافز، إذ

توجد علاقة بين هذه المتغيرات وبين الإبداع وعدم وجـود علاقـة بـين متغيـرات الاتصالات والمعلومات وأثرها بالإبداع.

كما أجرى (النهار ومحافظة،1992) دراسة تحت عنوان " العوامل التي تعـزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في لأردن" حيث هـدفت إلـى تحديد العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم كما يراها مـديرو ومـديرات ومعلمـو ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وذلك على عينة مكونة مـن 1400 شخص يشكلون أعضاء هيئة التدريس في المدارس الثانوية التي شملتها الدراسة. وقد كشفت هذه الدراسة عن مجموعة من العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم من أهمها القيادة التربوية المبدعة والأشراف الإداري ، وتوفر المناخ التعليمي السليم.

وقامت الدليمي (1990) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع في العراق. معتمدة على عينة مؤلفة من (50) موظفاً من الفنيـين والإداريين العاملين في شركة الصناعات الخفيفة بالعراق، وهـدفت الدراسـة إلـى التعرف على أثر الخصائص التنظيمية (الرسمية والمركزية والتعقيـد) علـى تبنـي الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بـين السـلوك القيـادي وجودة الاتصالات ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز مـع حجـم الإبداع، إضافة إلى وجود علاقة معنوية بين كل من درجة المركزية والرسمية وحجم الإبداع المتبنى.

الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة قام بها غاب وفيشر (Gapp &, Fisher, 2006) هـدفت إلـى التعرف على محددات السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية والعلوم التكنولوجية ، في الأمارات العربية المتحدة، وإلى التعرف على العوامل التي تـؤثر على الإبداع حيث درست أثر متغيرات (العمر والجنس، المستوى التعليمـي، وحقـل الدراسة، والخبرة في العمل) على السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة متغيرات السلوك القيادي، السلوك الإداري، نوعية مناخ العمل، وتصميم العمل على الإبداع، وتوصلت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي ومتغير الجنس والعمر.

2- وجود علاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات التنظيمية (سلوك القيادة، المستوى الإداري، تصميم الوظيفة، نوعية مناخ العمل).

وفي دراسة قام بها (Trudy& Jeffery, 2006) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف فلقد قدمت الدراسة دليل نظري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيماً هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصي الدراسة قيادات المنظمات بتشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات.

في دراسة قام بها(Camelo, et.al, 2006) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الأسبانية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ تعدادها(960) شركة، والحاصلة على براءات اختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الأسباني، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء الإبداعي، بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتياً، ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه، لكي يكون أكثر تكيفاً ومرونة في الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين، واتضحت أراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص دراسة قام بها بولتس (Politis, 2003) العلاقة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الإنتاج. وقد استخدم الباحث, الاستبانة , كأداة للدراسة, في عينة مكونة من (104), موظفين يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنية متطورة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة واستخدم الباحث أساليب إحصائية كالوسط الحسابي, ومعامل الارتباط, والانحدار لتحليل البيانات، وخلصت الرسالة إلى النتائج التالية:

أ. العلاقة بين قيادة الإدارة الذاتية والأبعاد المشجعة والمنبهة لبيئة العمل، للإبداع إيجابية وهامة.

ب. العلاقة بين قيادة الإدارة الذاتية, باستثناء تشجيع التعزيز الذاتي, وعوائق أبعاد, بيئة العمل، للإبداع سلبية وهامة.

ج. بينت النتائج بشكل واضح؛ بأن الأبعاد المشجعة والمنبهة لبيئة العمل, لها تأثير إيجابي وهام على كل من الإبداع ومعدل الإنتاج.

أما النتائج العملية، التي توصل لها الباحث أن الدور القيادي هو الذي يخلق الموقف والسياق للإنتاجية والإبداع، وعليه فإن مهارة قيادة الإبداع في المؤسسة، تكمن في فن معاملة الموظفين، ومهمة القيادة في تلك المنظمة توفير ظروف عمل بيئية تساعدهم على القيام بالإبداع.

وأجرى (Kratzer, Leenders, and Engelen, 2004)دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تساعد في إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة في الشركات التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية"، حيث قام الباحثون بأجراء الدراسة مستخدمين عينة من 44 من فرق العمل العاملة في إحدى عشرة شركة لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق. وأظهرت نتائج الدراسة التفاعل المفرط والمتكرر الذي يمارسه الأفراد، وتجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة له علاقة

وأثار سلبية على إبداع الفريق ككل. كما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية ونظرية، وأوصت بإجراء دراسات شمولية وعمقاً.

وأجرى(Lapirre & Giroux, 2003), دراسة هدفت هذه إلى معرفة العلاقة بين الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية في المملكة المتحدة"، فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد. وقد قدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات ذات الاستخدام العالي للتكنولوجيا، بحيث مزجت الدراسة مختلف وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد يحدد بيئة الإبداع التنظيمي. وهذه الأبعاد هي: مناخ العمل، التعاون الصاعد (الرأسي)، الاستقلالية/الحرية، الاحترام، التنظيم والترتيب، التعاون الأفقي. ودلت نتائج الدراسة على أن هذه الأبعاد تتسم بالمصداقية والاعتمادية التنبؤية لتحقيق الإبداع في المنظمات المدروسة.

وفي دراسة قام بنها كارول(Carroll, 2002) حيث هدفت إلى حصر آليات الإبداع في الكليات الجامعية في جامعة واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية. من خلال استطلاع آراء(87) عضو هيئة تدريس في جامعة واشنطن والمشاركين في اللجان الجامعية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية المتعلقة بمناخ العمل والعلاقة بين الزملاء في العمل، وأسلوب حل مشكلات العمل تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعة. أوصت الدراسة إزالة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ذلك بتشجيع العاملين على التخلص من حالات الخوف والقلق التي تعيق إبداعاتهم، وتنمية الدوافع الداخلية لديهم، وذلك عن طريق تبني مبدأ الشفافية.

أما الدراسة التي قام بنها (Bommer& Jalajas, 2002) حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص مناخ الابتكار والإبداع ومقاييس المخرجات في (31) مؤسسة كندية, و(11) مؤسسه أمريكية (مؤسسات متوسطة الحجم), كما قيمت الدراسة من خلال (120) مهندس في هذه المؤسسات, وقد تفحصت هذه الدراسة المناخات الجاذبة

للإبداع والإنتاجية في مؤسسات الولايات المتحدة, والكنديـة المبحوثـة، وخلصـت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إن المناخات الإبتكارية, واستيعاب الإبداعية, والإنتاجية للمؤسسات الأمريكيـة والكندية متشابهة.

ب. إن أهم العوامل, المتعلقة بالإبداعية (تحدي العمل, والتشجيع المؤسسي), كانت متشابه في كل من أمريكا وكندا.

ج. إن دعم الابتكار, في المؤسسات الكندية موازٍ للدعم في المؤسسات الأمريكية.

أما دراسة (Eskild, Dahlgaard, & Anders, 1999) حيث هدفت هـذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع والتعلم على تميز العمل، من خـلال اسـتطلاع آراء (202) مديراً تنفيذياً في دول الدنمارك وألمانيا والمملكة المتحدة، وإلى تحديد العلاقة السببية بين المنظمة المبدعة والمنظمة التعليمية وتميز العمل. وتوصلت الدراسة إلـى وجود علاقة قوية بين المتغيرات الثلاث (المنظمة المبدعة، والمنظمة المتعلمة، وتميز العمل). حيث أن الزيادة في المنظمة المتعلمة يؤدي إلى الزيادة فـي تميـز العمـل والتأثير الذي يملكه الإبداع التنظيمي على التعلم التنظيمي ليس كبير جداً، بالإضـافة إلى التأثير المباشر للمنظمة المبدعة على تميز العمل، كما أكدت الدراسـة إلـى أن رغبة المنظمة في تحقيق تميز العمل يتطلب منها خلق بيئة موجهة نحو التغيير، حيث إبداعية الموظفين يتم رعايتها وتطويرها والمحافظة عليهـا مـن خـلال (التربيـة، والتدريب والمشاركة وعمل الفريق). أوصت الدراسة ببناء استبيان مفصـل لقيـاس المنظمة المبدعة والمتعلمة بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة بعدة مجالات لتحقيق التميز وتشمل (إزالة العوائق، وإدارة الإبداع، وإجراءات التقويم، والمثيرات الدافعية، وإجراءات الاتصال، وتطوير المدخلات، والتخطيط المبدع والمناخ).

ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

تناولت بعض الدراسات السابقة أهمية بيئة العمل الداخلية والمناخ التنظيمي الجيد علاقة متغيـرات 2004في عملية الإبداع والابتكار كدراسة (المعشر، والعضايله،)**,** بعنوان "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل 1999بيئة العمل بالابتكار ودراسة (السالم، والسلوك الإبداعي للعاملين". ودراسة **(**الحقباني، 1997) "أثر المتغيـرات التنظيميـة على الإبداع الإداري. وكذلك من الدراسات ما تناولت عملية تعزيز الإبداع التنظيمي والإداري سوء على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أو على المشرفين الإداريين) و(صـالح، ورشـيد، 2001والمدراء في الشركات. كدراسة (الطعامنة ويـونس, 2006) بعنوان "تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي-دراسـة علـى أعضـاء الهيئـة) دراسة بعنـوان "إدراك 2006التدريسية". بينما تناولت دراسة (حريم، ومنصور، العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي"، كمـا بينت دراسة (الشياب، وعبابنة، 2006) أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. كما بينت دراسة) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري". ودراسة الغرايبة 2003(الصرايرة، (2003) بعنوان "المعرفة الإدارية وأثرها علـى الإبـداع الإداري لـدى المشـرفين الإداريين في الشركات".ودراسة العمري (2002)التي ركـزت علـى أدارة الوقـت بالقيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات. ودراسة الصـباغ، (2001) التـي وعلاقتها ركزات على تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربويـة النسائية في مراحل التعليم العام

واستعرضت الدراسات السابقة الأجنبية العلاقة بين بيئة العمل والإبداع التنظيمي) "الإبداع وبيئـة العمـل ضـمن Lapirre & Giroux, 2003الإداري كدراسة (مؤسسات التكنولوجيـا العاليـة". ودراسـة (Eskild, Dahlgaard, & Anders,

) بعنـوان "أثر الإبداع والتعلم على تميز العمل". ودراسة (Politis, 2005) (1999 "تنبؤ قيادة الإدارة الذاتية لأثر بيئة العمل بالإبداع ومعدل الإنتاجية". التي بينـت دور القيادة الجيدة في تعزيز الإبداع وزيادة الانتاجة .كمـا هـدفت دراسـة (Kratzer, Leenders, and Engelen, 2004) "إثارة الطاقـات الكامنـة للعـاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة"، وركـــزت دراسـ ـ ـة

" على بيئة العمـل الابتكاريـة للمؤسسـات (Bommer& Jalajas, 2002) التكنولوجية". وفي دراسة قام بنها كارول(Carroll, 2002) حيث هدفت إلى حصر آليات الإبداع في الكليات الجامعية والتي عملت على تعزيز الإبداع التنظيمـي فـي الجامعة. وفي دراسة قام بنها (Gapp &, Fisher, 2006) هدفت إلى التعرف على محددات السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية والعلوم التكنولوجية ، وإلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الإبداع.

أما هذه الدراسة فقد جاءت لبيان مدى توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية بالإبداع التنظيمي في قطاع هام واحد، يساهم بدور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وذلك لأن التميز في الأداء يتطلب منها خلق بيئة موجهة نحو التغيير والتميز والتطور والابتكار، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى بأنها أكثر شمولية لأبعاد البيئة التنظيمية، وتحاول التعرف على مختلف جوانب أبعاد البيئة التنظيمية ومدى تشجيع هذه الأبعاد بالإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، وذلك لأن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد. وصولاً بعد ذلك لتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة لتنمية وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في هذا القطاع الهام. كما تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في أغناء هذا المجال من البحوث والدراسات التي تربط بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفا لأداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبـين إجـراءات الدارسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانـات الإحصـائية لاسـتخلاص النتائج.

3. 1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الرسـمية الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، جامعة العلوم التكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة البلقاء التطبيقية، الحسين، الجامعة الهاشمية، جامعة الطفيلـة التقنية, الجامعة الألمانية الأردنية) ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ولقد بلغ تعدادهم الكلـي (3600) عضو هيئة تـدريس، حسـب إحصـائيات وزارة التعليم العالي للعام 2007/2006 موزعين على الجامعات المذكورة. والجدول رقـم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم(1)

أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية

أسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية(24%)
الجامعة الأردنية	806	191
جامعة اليرموك	613	145
جامعة مؤتة	432	102
جامعة الحسين بن طلال	189	44
الجامعة الهاشمية	246	58

جامعة الطفيلة التقنية	136	33
الجامعة الألمانية الأردنية	109	26
جامعة العلوم التكنولوجيا	313	75
جامعة آل البيت	367	88
جامعة البلقاء التطبيقية	389	93

2.3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية من الجامعات الرسمية بنسبة (50%) من الجامعات في مجتمع الدراسة، وهي(الأردنية، مؤتة، اليرموك، الهاشمية، الحسين) وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات(2286)، وتم توزيع هذه العينة إلى طبقات حسب الرتبة الأكاديمية، ومن ثم سحب عينة عشوائية بنسبة(24%) من كل طبقة في كل جامعة وبذلك يكون حجم العينة الكلي(540) عضواً، وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (500) استبانه، وتم استبعاد (19) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (481) استبانه لتشكل ما نسبته (21.4%) من مجتمع الدراسة, وما نسبته (89.1%) من عينة الدراسة الكلية, والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية مدة الخدمة في الجامعة

النوع الاجتماعي	العدد	الرتبة الأكاديمية			مدة الخدمة في الجامعة			المجموع
		أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	<5 سنوات	6-10 سنوات	> 10 سنوات	
ذكور	416	84	112	220	174	130	112	416
إناث	65	21	20	24	19	23	23	65
المجموع	481	105	132	244	193	153	135	481

يظهر من الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة كانوا من الذكور حيث شـكلت نسبتهم (86.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (13.5%) من مجموع أفـراد عينـة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة في الجامعة لأفراد عينة الدراسـة, فقـد وجـد أن (40.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي فئة (5 سنوات فأقل), بينما كان افرد العينة (أكثر من 10 سنوات) وقد بلغت نسبتهم (31.8%) أقل أفراد عينة الدراسة من ذوي فئة (6-10 سنوات) وقد بلغت نسبتهم (28.1%).

وفيما يتعلق بمتغير الرتبة الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (50.7%) منهم برتبة أستاذ مساعد, كما وجد أن (27.4%) منهم برتبة أستاذ مشارك, وما نسبته (21.8%) منهم برتبة أستاذ.

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانه لخدمة أغراض الدراسة الحالية. مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (28) فقرة لقياس بيئة العمل الداخلية وقد اعتمد في اعداد هذا الجزء، بدراسة (السالم، 1999)، (الدليمي، 1990)، (حريم ومنصور، 2006). ويتضمن خمسة مقاييس فرعية لقياس بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل).

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء (18) فقرة لقياس الإبداع التنظيمي، وقد اعتمد في اعداد هذا الجزء بدراسة (صالح، ورشيد، 2006) (حريم ومنصور، 2006)

) يتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الإبداع التنظيمي والمتمثلة 2003(الصرايرة، بـ(تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الخبرات، وتنوع الكفاءات).

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي، وهي (تنطبق دائما، تنطبق غالبا، تنطبق أحيانا، تنطبق نادرا، لا تنطبق إطلاقا).

الجدول رقم(3)

متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها

أرقام الفقرات	المتغير
5-1	الهيكل التنظيمي
11-6	الأنظمة والتعليمات
17-12	المشاركة في اتخاذ القرارات
23-18	الحوافز والمكافآت
28-24	ظروف العمل
34-29	تنوع المهارات والقدرات
40-35	تنوع الخبرات
46-41	تنوع الكفاءات

4.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من أصحاب الخبرة والاختصاص الفني والأكاديمي من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية. للتأكد من سلامة فقرات الاستبانة مضموناً ولغةً وقد بلغ عددهم (9) محكمين، وطلب إليهم إبداء آرائهم حول ملائمة الفقرات وشموليتها، ومناسبتها لمجالات الدراسة المقترحة ومدي ملائمة الصياغة اللغوية، وأية تعديلات يرونها مناسبة.

وقد تمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين للوصول إلى أفضل صياغة للفقرات، حيث حظيت الاستبانة بموافقة المحكمين لجميع فقراتها، انظر الملحق رقم(1) والملحق رقم (2)

5.3 ثبات الأداة:

تم احتساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة (كرونباخ ألفا) وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS.V-12) للتعرف على مدى الاستقرار والثبات والاتساق في فقرات الاستبانة وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة, وقد بلغ معامل الثابت الكلي (0.82) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة لغايات البحث العلمي. والجدول رقم (4) يبين معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (4)

قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

أرقام الفقرات	المتغير	معامل الثبات
5-1	الهيكل التنظيمي	0.78
11-6	الأنظمة والتعليمات	0.76
17-12	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.81
23-18	الحوافز والمكافآت	0.79
28-24	ظروف العمل	0.80
28-1	**بيئة العمل الداخلية ككل**	**0.77**
34-29	تنوع المهارات والقدرات	0.78
40-35	تنوع الخبرات	0.83
46-41	تنوع الكفاءات	0.75
46-29	**الإبداع التنظيمي ككل**	**0.79**
46-1	**الثبات الكلي**	**0.82**

ويتضح من معطيات الجدول السابق أن جميع قيم معالات الثبـات هـي قـيم مقبولة لغايات البحث العلمي وقد تراوحت ما بين (0.75-0.83).

6.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة، وتشتمل على:

1. النوع الاجتماعي: وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. مدة الخدمة في الجامعة: ولها ثلاث مستويات (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. الرتبة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
4. إبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل).

ثانياً: المتغير التابع:

الإبداع التنظيمي وإبعاده (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات).

7.3 المعالجة الإحصائية:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة الحالية, تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية. ومن أجل تحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في الدراسة تم احتساب مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون)Person Correlations), ومن أجل تحديد الفروق في متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, الرتبة الأكاديمية,

مدة الخدمة في الجامعـة) تـم اسـتخدام تحليـل التبـاين الثلاثـي(Three Way ANOVA.)

الفصل الرابع

عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات, وهي قيمـة المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعـاد الدراسـة, والفقـرات المكونة لكل بعد, ومصفوفة معامل ارتباط بيرسون, وتحليل التباين الأحادي, مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق أطلاقا
5	4	3	2	1

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسـة, سـيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	**متوسط**	**منخفض**
3.5 فما فوق	**3.49-2.5**	**2.49-1**

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكـون مستوى الإدراك مرتفعاً, وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على مضمون الفقـرة, أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى الإدراك متوسطاً, وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى الإدراك منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

أولا: الإجابة على السؤال الأول:

ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لبيئة العمل الداخلية وأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمـة والتعليمـات, المشـاركة, والحـوافز والمكافآت, وظروف العمل)؟.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المناخ التنظيمي.

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
5-1	الهيكل التنظيمي	3.69	0.65	73.8	4	مرتفع
11-6	الأنظمة والتعليمات	3.95	0.47	79.0	2	مرتفع
17-12	المشاركة	3.62	0.62	72.4	5	مرتفع
23-18	الحوافز والمكافآت	3.86	0.59	77.2	3	مرتفع
28-24	ظروف العمل	4.06	0.44	81.2	1	مرتفع
28-1	بيئة العمل الداخلية	3.83	0.39	76.6	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات أعضاء هيئة التـدريس لأبعاد متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل الداخلية) كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسـط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0.39) ، وقد احتلّ بعـد ظـروف العمـل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (4.06) ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد المشاركة بمتوسط حسابي بلـغ(3.62).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس للأبعـاد المتضـمنة للبيئة العمل الداخلية وهي كما يلي:

1. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمـي فـي الجامعة	3.54	1.16	70.8	4	مرتفع
2	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة نمـاذج للإبداع	3.52	1.17	70.4	5	مرتفع
3	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة وصـفاً وظيفياً دقيقاً لعملي	3.96	0.92	79.2	1	مرتفع
4	يشجع الهيكل التنظيمي على تنمية المعارف والمهارات في الجامعة	3.85	1.11	77.0	2	مرتفع
5	يعمل الهيكل التنظيمي علي تخفيف القيـود المركزية للمحافظة علي المرونة والقـدرة علي التحديث واغتنام الفرص في الجامعة	3.61	1.11	72.2	3	مرتفع
	الهيكل التنظيمي	**3.70**	**0.65**	**74.0**	**-**	**مرتفع**

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وأهمية نسبية بلغت (74.0%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(3) (يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة وصفاً وظيفياً دقيقاً لعملي) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (3.96)، في حين جاءت

الفقرة رقم(2) (يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة نماذج للإبداع) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.52)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الأنظمة والتعليمات:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الأنظمة والتعليمات

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
6	يتوفر لدى الجامعة وصف مكتوب ويحـدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات	3.71	1.10	74.2	6	مرتفع
7	تُطور الجامعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار	4.05	0.92	81.0	3	مرتفع
8	تتابع الإدارة في الجامعة بصورة مباشـرة مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالأنظمة والتعليمات	3.87	1.03	77.4	4	مرتفع
9	يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية	3.74	1.15	74.8	5	مرتفع
10	تعاقب الجامعة عضو هيئة التدريس الـذي يخالف الأنظمة والتعليمات	4.23	0.85	84.6	1	مرتفع
11	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في الجامعة	4.19	0.99	83.8	2	مرتفع
	الأنظمة والتعليمات	***3.95***	**0.47**	**79.0**	**-**	**مرتفع**

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس) وأهمية 3.95لبعد الأنظمة والتعليمات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (

%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(10) (تعاقب الجامعة عضو هيئة 79.0نسبية بلغت(التدريس الذي يخالف الأنظمة والتعليمات) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.23)، في حين جاءت الفقرة رقم(10) (يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.74)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المشاركة:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد المشاركة.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
12	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئـة التدريس في قسمي.	3.57	1.09	71.4	3	مرتفع
13	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضـاء هيئـة التدريس في قسمي.	3.43	1.20	68.6	5	متوسط
14	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لـي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.	3.36	1.313	67.2	6	متوسط
15	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسـية على الفصول المختلفة في قسمي.	3.87	1.06	77.4	2	مرتفع
16	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القرارات المتعلقة بتقييم أداء زملائي فـي القسم.	3.48	1.10	69.6	4	متوسط

17	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسـية في قسمي.	4.04	0.96	80.8	1	مرتفع
-	**المشاركة**	**3.62**	**0.62**	**72.4**	**-**	**مرتفع**

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد المشاركة كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وأهمية نسبية بلغت(72.4%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(17) (تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.04)، في حين جاءت الفقرة رقم(14) (إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.36)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرات(13، 14، 16) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

4. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الحوافز والمكافآت:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الحوافز والمكافآت

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
18	تقييم أدائي تحكمه معايير موضوعية	3.81	1.12	76.2	5	مرتفع
19	يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت علـى أساس أداء الفرد	3.88	1.04	77.6	2	مرتفع
20	تقدم إدارة الجامعة حوافز مادية ومعنويـة لأصحاب الأفكار الجيدة	3.82	1.02	76.4	4	مرتفع
21	أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفيـة في هذه الجامعة	4.20	0.82	84.0	1	مرتفع
22	أشعر بأنني راضي عن عملي في الجامعة	3.83	1.07	76.6	3	مرتفع

23	أشعر بأن الجامعة التي أعمل فيهـا تـثمن قدراتي	3.64	1.21	72.8	6	مرتفع
-	**الحوافز والمكافآت**	**3.86**	**0.59**	**77.2**	**-**	**مرتفع**

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد الحوافز والمكافآت كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وأهمية نسبية بلغت(77.2%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(21) (أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفية في هذه الجامعة) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.20)، في حين جاءت الفقرة رقم(23) (أشعر بأن الجامعة التي أعمل فيها تثمن قدراتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.64)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

5. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد ظروف العمل:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد ظروف العمل

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
24	توفر إدارة الجامعة أماكن مناسبة للترفيه وتناول الوجبـات فـي أثنـاء فتـرات الاستراحة	4.13	0.85	82.6	1	مرتفع
25	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً مناسباً يحفز على الإبداع	3.90	1.05	78.0	5	مرتفع
26	توفر إدارة الجامعة ظروفاً مادية مناسبة من مكاتب . ومرافق خدماتية (مرافـق صحية ، عيادة، مكتبة....ألخ)	4.09	0.83	81.8	3	مرتفع
27	تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع الإنسانية.	4.11	0.77	82.2	2	مرتفع
28	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقـات وظيفية مع الزملاء في العمل.	4.06	0.99	81.2	4	مرتفع
-	**ظروف العمل**	**4.06**	**0.44**	**81.2**	**-**	**مرتفع**

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد ظروف العمل كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وأهمية نسبية بلغت(81.2%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(24) (توفر إدارة الجامعة أماكن مناسبة للترفيه وتناول الوجبات في أثناء فترات الاستراحة) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.13)، في حين جاءت الفقرة رقم(25) (توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً مناسباً يحفز على الإبداع) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.90)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانيا: الإجابة على السؤال الثاني:

ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية للإبداع التنظيمي وإبعاده (تنوع المهارات والقدرات, وتنوع الخبرات, وتنوع الكفاءات)؟.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الإبداع التنظيمي.

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
29-34	تنوع المهارات القدرات	4.17	0.42	83.4	1	مرتفع
35-40	تنوع الخبرات	4.00	0.46	80.0	2	مرتفع
41-46	تنوع الكفاءات	3.91	0.54	78.2	3	مرتفع
29-46	**الإبداع التنظيمي**	4.02	0.35	80.4	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد متغير الدراسة التابع (الإبداع التنظيمي) كانت مرتفعة حيـث بلـغ المتوسـط الحسابي (4.02) والانحراف المعياري (0.35), وقد احتلّ بعـد تنـوع المهـارات والقدرات المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (4.17)، في حين جاء فـي المرتبـة الأخيرة بعد تنوع الكفاءات بمتوسط حسابي بلـغ(3.91).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس للأبعـاد المتضـمنة للإبداع التنظيمي وهي كما يلي:

1. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تنوع المهارات والقدرات:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد تنوع المهارات والقدرات.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
29	أشعر بأنني أستخدم مهاراتي وقدراتي فـي عملي	4.60	0.58	92.0	1	مرتفع
30	أشعر بأن عملي فيه نوع من التحدي	4.21	0.72	84.2	2	مرتفع
31	أشعر بالحرية التي تمنحها لي الإدارة لأداء عملي دون إشراف مباشر	4.14	0.66	82.8	5	مرتفع
32	تتاح لي الفرصة لأداء عدد مـن المهـام المختلفة	4.20	0.95	84.0	3	مرتفع
33	أشعر بالاستقلال في عملي عن الآخرين	4.19	0.99	83.8	4	مرتفع
34	أفضل العمل وحدي بـدلاً مـن مشـاركة الآخرين	3.77	1.15	75.4	6	مرتفع
-	**تنوع المهارات والقدرات**	4.17	0.42	83.4	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد تنوع المهارات والقدرات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي

(4.17) وأهمية نسبية بلغت(73.4%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(29) (أشعر بأنني أستخدم مهاراتي وقدراتي في عملي) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.60)، في حين جاءت الفقرة رقم(34) (أفضل العمل وحدي بدلاً من مشاركة الآخرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.77)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تنوع الخبرات:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد تنوع الخبرات.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
35	تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب مبتكـرة في العمل	3.94	0.95	78.8	5	مرتفع
36	تلجأ الجامعة إلى دراسة الأفكـار الجديـدة باستمرار	4.08	0.69	81.6	2	مرتفع
37	تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعية مـن ذوي الخبرات وتدعمها	4.02	0.96	80.4	4	مرتفع
38	تعقد الجامعة اجتماعات دورية لموظفيهـا لطرح آرائهم بجدية	4.05	0.86	81.0	3	مرتفع
39	تستفيد الجامعة من خبرات العاملين الـذين يشاركون في المؤتمرات والندوات	4.29	0.85	85.8	1	مرتفع
40	لدى الجامعة استعداد لتحمل المخاطرة في مجال التطوير	3.60	1.02	72.0	6	مرتفع
-	**تنوع الخبرات**	4.00	0.46	80.0	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد تنوع الخبرات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وأهمية نسبية بلغت(80%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(39) (تستفيد الجامعة من خبرات العاملين الذين يشاركون في المؤتمرات والندوات) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.29)، في حين جاءت الفقرة رقم(40) (لدى الجامعة استعداد لتحمل المخاطرة في مجال التطوير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.60)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3. تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تنوع الكفاءات:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد تنوع الكفاءات.

رقم الفقرة	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
43	تستفيد الجامعة مما يطرح في الجامعـات الأخرى من أفكار إبداعية	4.21	0.87	84.2	1	مرتفع
42	تتعاون الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الرسمية لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس فيها	4.15	0.82	83.0	2	مرتفع
44	تشجع الجامعة الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع	4.03	1.03	80.6	3	مرتفع
41	تسعى الجامعة إلى إيجاد دوائـر للقيـادات الإبداعية والابتكارية فيها	3.93	1.07	78.6	4	مرتفع
45	تشجع الجامعـة ذوي الكفـاءات وتتبنـى مواهبهم الإبداعية في كل مجال	3.84	0.94	76.8	**5**	مرتفع
46	تتبنى الجامعة سياسـة وضـع الشـخص المناسب في المكان المناسب	3.27	1.08	65.4	6	متوسط

- تنوع الكفاءات	3.91	0.541	78.2	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لتصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد تنوع الكفاءات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وأهمية نسبية بلغت(78.2%)، وقد احتلّت الفقرة رقم(43) (تستفيد الجامعة مما يطرح في الجامعات الأخرى من أفكار إبداعية) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (4.21)، في حين جاءت الفقرة رقم(46) (تتبنى الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.27)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. عدا الفقرة(46) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثا: الإجابة على السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) بـين إبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي, والأنظمة والتعليمات, والمشاركة في اتخاذ القرارات, والحوافز والمكافآت, وظروف العمل), وأبعاد الإبـداع التنظيمـي (تنـوع المهارات والقدرات, وتنوع الخبرات, وتنوع الكفاءات) لأعضاء هيئة التـدريس فـي الجامعات الرسمية الأردنية؟.

من أجل الإجابـة على هذا التساؤل تم استخـدام معامـل ارتبـاط بيرسـون Matrix s'Pearson لتحديد علاقـات الارتباط بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع بصورة بعدية منفردة وبصورة كلية مجتمعة وكانـت النتـائج علـى النحـو التالـي:

جدول رقم (15)

للعلاقة بين المتغير المستقل Matrix s'Pearson مصفوفة ارتباط بيرسون (بيئة العمل الداخلية) وبين المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة	تنوع المهارات والقدرات	تنوع الخبرات	تنوع الكفاءات	الإبداع التنظيمي
الهيكل التنظيمي	*0.279	*0.181	*0.231	*0.312
الأنظمة والتعليمات	*0.188	*0.234	*0.105	*0.234

المشاركة في اتخاذ القرارات	0.362*	0.260*	0.333*	0.432*
الحوافز والمكافآت	0.364*	0.166*	0.337*	0.394*
ظروف العمل	0.332*	0.255*	0.328*	0.416*
بيئة العمل الداخلية	0.439*	* 0.308	* 0.384	5120.*

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.05.)

يوضح الجدول رقم (15) درجات العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) كلاً وبمختلف أبعاده, من جهة, وبين المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) كلاً وبمختلف أبعاده من جهة أخرى. حيث جاءت قيم معاملات الارتباط، معنوية وإيجابية, وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع حيث بلغت قوة العلاقة الإرتباطية (0.512) وبلغت قوة العلاقة الإرتباطية على صعيد البعد المنفرد (المشاركة في اتخاذ القرارات) (0.432) وهي أقوى علاقة إرتباطية بين الأبعاد المستقلة وبين المتغير الكلي التابع, وكانت أيضا قيم معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة متوسطة في علاقتها مع المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) حيث بلغت قوة العلاقة الإرتباطية للهيكل التنظيمي (0.312) وللأنظمة والتعليمات (0.234) وللحوافز (0.394) ولظروف العمل (0.416).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) وبين الأبعاد التابعة, فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات, وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تنوع المهارات والقدرات) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.279) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (تنوع الخبرات) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطية (0.181).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الأنظمة والتعليمات) والأبعاد التابعة, فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات, وكانت أقوى هذه العلاقات مع

(في 0.234البعد التابع (تنوع الخبرات)، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (
حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطته في المتغير التـابع (تنـوع
(0.105.)الكفاءات) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطيـة (

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (المشـاركة فـي اتخـاذ القرارات) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت نتائج الجدول السابق إلى أن هنالك علاقـات إرتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مـع البعـد التـابع (تنـوع
(في حين كانت 0.362المهارات والقدرات) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (
أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (تنوع الخبرات) حيث
(0.260.)بلغت قيمـة هذه العلاقـة الارتباطيـة (

أما بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز والمكافآت)، فلقد أشارت النتائج أيضا إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تنوع المهارات والقدرات)، حيث بلغت قوة هـذه العلاقـة الإرتباطيـة
(في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطته في المتغيـر 0.364(
(0.166.)التابع (تنوع الخبرات) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطيـة (

أما معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (ظروف العمل) والأبعاد التابعـة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية، وكانـت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تنوع المهارات والقدرات)، حيث بلغت قوة هـذه
(في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التـي 0.332العلاقة الإرتباطية (
ربطته في المتغير التابع (تنـوع الخبـرات) حيـث بلغـت قيمـة هـذه العلاقـة
(0.255.)الارتباطيـة(

تشير جميع هذه العلاقات بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التـابع بأنهـا إيجابية ومتوسطة، وهذا يؤكد بأن توفر أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمـي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل)

تساهم جميعها في زيادة القـدرة الإبداعيـة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية.

رابعا: الإجابة على السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فـي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لإبعاد بيئـة العمـل الداخلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي, الرتبة الأكاديميـة, مـدة الخدمـة فـي الجامعة)؟.

للكشف عن الفروقات بين الرتبة فقد تم إجراء تحليل التباين (Three Way Anova) الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والنوع الاجتماعي في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للفروقات بين الرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والنوع الاجتماعي في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية

المتغيرات	المجموعة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكور	(1، 479)	3.90	0.52	9.27*	0.000
	إناث		3.59	0.44		
مدة الخدمة في الجامعة	5سنوات فأقل	(2، 478)	3.64	0.49	5.14*	0.000
	6-10سنوات		3.70	0.51		
	أكثر من 10 سنوات		3.88	0.48		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	(2، 478)	3.72	0.55	0.675	0.51
	أستاذ مشارك		3.73	0.52		
	أستاذ مساعد		3.77	0.47		

*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).

يبين الجدول رقم(16) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للنوع الاجتماعي في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(9.27) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05). وكانت الفروق

لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.90)، ومتوسط إجابة الإناث(3.59).

ويبين الجدول أيضاً هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(5.14) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α =0.05)، ويبين الجدول أيضاً أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(0.675) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.51).

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير مـدة الخدمـة فـي الجامعـة فـي تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية تم استخدام اختبـار شـفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(16) أن هنالك مصادر فروق بـين متوسـطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(10 سنوات فأكثر)(3.88)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) فقد بلغ(3.64) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(10 سنوات فأكثر)(3.88)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سـنوات) فقـد بلـغ(3.70) ولصالح ذوي الخبرة(10 سنوات فأكثر).

الجدول(17)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

مدة الخدمة في الجامعة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.64	-	-	0.24*

6-10 سنوات	3.70	-	-	*0.18
10 سنوات فأكثر	3.88	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

خامسا: الإجابة على السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي, الرتبة الأكاديمية, مدة الخدمة في الجامعة)؟.

للكشف عن الفروق فقد تم إجراء تحليل التباين (Three Way Anova) بين الرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والنوع الاجتماعي في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للفروق بين الرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والنوع الاجتماعي في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي

المتغيرات	المجموعة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكور	(1، 479)	4.06	0.48	*8.05	0.000
	إناث		3.69	0.59		
مدة الخدمة في الجامعة	5سنوات فأقل	(2، 478)	3.64	0.55	*6.97	0.000
	6-10سنوات		3.79	0.51		
	أكثر من 10 سنوات		4.21	0.44		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	(2، 478)	4.08	0.47	*4.34	0.000
	أستاذ مشارك		3.91	0.62		

أستاذ مساعد	3.57	0.53

*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α.(0.05=

يبين الجدول رقم(18) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للنوع الاجتماعي في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(8.05) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05). وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(4.06)، ومتوسط إجابة الإناث(3.69).

ويبين الجدول أيضاً هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(6.97) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(4.34) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α.(0.05=

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير الرتبة الأكاديمية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(18) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية(أستاذ) ومتوسط الفئة الثالثة(أستاذ مساعد) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(أستاذ مساعد)(3.57)، أما متوسط الفئة الأولى(أستاذ) فقد بلغ(4.08) ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية(أستاذ). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي الرتبة الأكاديمية(أستاذ مشارك) ومتوسط الفئة الثالثة(أستاذ مساعد) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(أستاذ مساعد) (3.57)، أما متوسط الفئة الثانية(أستاذ مشارك) فقد بلغ(3.91) ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية(أستاذ مشارك).

الجدول(19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لتصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية

مدة الخدمة في الجامعة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ	4.08	*0.51	*0.34	-
أستاذ مشارك	3.91	-	-	-
أستاذ مساعد	3.57	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α(0.05 =

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير مـدة الخدمـة فـي الجامعـة فـي تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي تم اسـتخدام اختبـار شـفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(19) أن هنالك مصادر فروق بـين متوسـطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(10 سنوات فأكثر)(4.21)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) فقد بلغ(3.64) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(10 سنوات فأكثر)(4.21)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سـنوات) فقـد بلـغ(3.79) ولصالح ذوي الخبرة(10 سنوات فأكثر).

الجدول(20)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لتصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

مدة الخدمة في الجامعة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.64	-	-	*0.57
6-10 سنوات	3.79	-	-	*0.42

10 سنوات فأكثر	4.21	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

1. توصلت الدراسة إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل الداخلية) كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(3.83) والانحراف المعياري (0.39), واحتل بعد (ظروف العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وأهمية نسبية بلغت (81.2%), وفي المرتبة والأخيرة جاء بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وأهمية نسبية بلغت (72.4%). وتدل النتائج السابقة على أن أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, المشاركة, والحوافز والمكافآت, وظروف العمل). جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن بيئة العمل تعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد

والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معـاً. وتتفـق هـذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسـة(الحقبـاني،1997 والتـي أشـارت إلـى أن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي هي (نمط القيادة،والأنظمـة والإجراءات،وغياب التدريب،وقلة الحوافز) إذ توجد علاقة بين هـذه المتغيـرات والإبداع التنظيمي، والتقت مع دراسة (حريم، ومنصور،2006) والتـي أشـارت نتائجها إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبـداع وتحفـزه بدرجة متوسطة، والتقت مع دراسة (أيوب، 2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن تحديد مدى تأثر السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصـة بالمنـاخ السائد في العمل والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى. وتتفق النتائج الحالية أيضاً مع نتائج دراسة (الشياب وعبابنة, 2006) التي توصلت إلى توافر عناصر البيئة الداخلية في القطاع العام الأردني.

2. أشارت النتائج إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وأهميـة نسـبية بلغـت (74.0%), وهذا يدلل على أن هنالك درجة رضا مرتفعة للهيكل التنظيمـي فـي الجامعـات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها, الأمر الـذي يعنـي مرونة الهيكل التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية وأنه يشجع على الإبـداع ويتضمن وصفاً وظيفياً دقيقاً لعمل أعضاء هيئة التدريس, هـذا فضـلاً عـن أن الهيكل التنظيمي يوفر الفرصة للمبحوثين لتنمية المعارف والمهارات لديهم ويعمل على تخفيف القيود المركزية للمحافظة على المرونـة والقـدرة علـى التحـديث واستغلال الفرص في الجامعات الرسمية الأردنية.

3. كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد الأنظمة والتعليمات كانت مرتفعاً, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) وأهمية نسبية بلغت (79.0%). وقد اتفقت مع دراسة (الحقباني، 1997) ويمكن أن يفسر ذلك على أنه يتوافر في الجامعات الرسمية الأردنية أنظمة وتعليمات وقواعـد تحكـم غالبيـة

جوانب المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس فيهـا, وتحـرص علـى تطـوير وتحديث الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.

4. توصلت الدراسة كذلك إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وأهمية نسـبية بلغت (72.4%). وهذا يفسر على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعظم جوانب

مهامهم الوظيفية ومهام الأقسام التي يعملون بنها. وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي(1990)ودراسة(Eskild, Dahlgaard, & Anders, 1999.)

5. وقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعـد الحوافز والمكافآت كان مرتفعاً, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وأهمية نسبية بلغت (77.2%). وهذا يمكن تفسيره على أن الجامعات الرسمية الأردنيـة تقـدم حوافز مجزية لأعضاء هيئة التدريس, مما يدلل على أن هناك رضا عن العمل في الجامعات الرسمية الأردنية وتتفق النتيجة الحالية مـع نتيجـة دراسـة الـدليمي (1990).

6. وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن تصورات أعضاء هيئة التـدريس لبعـد ظروف العمل كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وأهميـة نسـبية بلغت (81.2%). الأمر الذي يمكن تفسيره على أن الجامعات الرسمية الأردنيـة توفر السبل الكفيلة بتحسين مناخ العمل لأعضاء هيئة التدريس من حيـث أمـاكن الترفيه والمكاتب والمرافق الخدماتية ووسائل الراحة وخلافـه، وتتفـق النتيجـة الحالية مع نتيجة دراسة (Politis, 2005)

7. كشفت النتائج عن أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعـاد متغيـر الدراسـة (الإبداع التنظيمي) كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) والانحراف المعياري (0.35), واحتل بعد (تنوع المهارات القدرات) المرتبة الأولى بمتوسـط

حسابي بلغ (4.17) وأهمية نسبية بلغت (83.4%) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (تنوع الكفاءات) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وأهمية نسبية بلغت (78.2%). وقد يرجع السبب إلى أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا مـن حيث الحرص على وجود التصور المشترك لمهمة المؤسسة وأهدافها التعليميـة، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك. كما وتفسـر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقـة صحيحة، بل أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميـزة لأدائهـا لخدماتها. وأن الأفراد الذين يتمتعون بتنوع المهارات يتميزون عن غيـرهم مـن الأفراد العاديين لان تعدد المهارات بالنسبة للشخص المبدع يعتبر عنصرا هامـا بالنسبة لحل المشكلات حيث أن هذه المهارات تتيح للفرد المبدع طرح العديد من الحلول والبدائل بدلا من الاقتصاد وعلى حل واحد للمشكلة التي تواجهه. ومن هنا يمكن القول أن تنوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية لدى المبدعين حيـث تتيح لهم النظر في حل المشكلات التي تواجههم من زوايا متعددة ومستفيدين مـن هذه المهارات في حلها. وهذه النتيجة تتفـق مـع نتيجـة دراسـة (Lapirre & Girouk,2003) والتي توصلت نتائجهـا، إلـى أن الإبـداع عامـل أساسـي، وجوهري، لنجاح المنظمات، والتقت مع دراسة (المعايطة،2006) والتي أشـارت نتائجها إلى أن تصورات العاملين لمتغيرات للإبـداع التنظيمـي جـاء بدرجـة متوسطة، والتقت مع دراسة (المعشر وعلي،2004) والتي أشارت نتائجها وجـود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يهيئ جواً يساعد في إبـراز أفكار جديدة ينتج عنها حالات ابتكار، والتقت مع دراسـة (الطعامنـة ويـونس، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك دوافع كامنة للإبـداع لـدى الإدارات العليا. والتقت مع دراسة (Trudy &Jeffery, 2006) والتي أشارت نتائجهـا

إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار مـن الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية. والتقت مع دراسة (النفيعي، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبـداع في الأجهزة الحكومية. وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (الغرايبـة, 2003) التي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لـدى المشـرفين الإداريـين فـي الشركات المساهمة العامة الأردنية كان مرتفعاً.

8. وجدت الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد تنوع المهارات والقدرات كان مرتفعاً, حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي (4.17) وأهميـة نسـبية بلغـت (83.4%). وهذا يدلل على الاستقلالية التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس فـي الجامعات الرسمية الأردنية في أداء مهامهم الوظيفية, وكذلك يتبين لنا أن أعضاء هيئة التدريس يستخدمون مهاراتهم وقدراتهم في أداء إعمالهم دون تدخل مباشـر من القائمين على إدارة الجامعات الرسمية الأردنية.

9. كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد تنوع الخبرات كان مرتفعاً, حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وأهمية نسبية بلغت (80.0%). وهذا يمكن تفسيره على أن هناك أساليب مبتكرة في العمل لدى الجامعات الرسمية الأردنية, ويتم دراسة الأفكار الجديدة باستمرار وتتبنى الجامعة الأفكار الإبداعيـة والخلاقة من ذوي الخبرات وتدعمها, وتستفيد الجامعات الرسـمية مـن خبـرات أعضاء هيئة التدريس فيها.

10. أشارت النتائج إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعد تنوع الكفاءات كان مرتفعاً, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وأهمية نسبية بلغت (78.2%). وهـذا يمكن أن يفسر على حرص الجامعات الرسمية الأردنية على الاستفادة من الكفاءات الإبداعية والقيادية, والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الأخرى بهدف الاستفادة من خبرات وكفاءات الآخرين لتطوير أعضاء هيئة التدريس فيها.

11. توضح النتائج درجات العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (بيئـة العمـل الداخلية) كلاً وبمختلف أبعـاده, من جهـة, وبـين المتغيـر التـابع (الإبـداع التنظيمي) كلاً وبمختلـف أبعاده من جهـة أخرى. حيث جـاءت قـيم معـاملات الارتباط معنوية وإيجابية, وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغير الكلـي المسـتقل والمتغير الكلي التابع. وتتفق نتائج الدراسة الحاليـة مـع نتـائج دراسـة (حـريم ومنصور, 2006) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطيه بين متغير البيئة التنظيمية ومتغير الإبداع التنظيمي, حيث أشارت النتـائج كـذلك إلـى أن البيئـة التنظيمية تشجع الإبداع بصورة متوسطة.

12. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية يعزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (النـوع الاجتمـاعي، الخبرة). وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لتصورات أعضـاء هيئة التدريس لإبعاد بيئة العمل الداخلية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

13. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله في تصورات أعضاء هيئة التدريس لإبعاد الإبداع التنظيمي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة، الرتبة الأكاديمية)، ويمكن تفسيـر ذلـك بان الفئـة صـاحبة الخبـرة الـ(10 سنوات فأكثر)، تلعب دورا هاما في مساعدتهم في القيام بتبني السلوك الإبـداعي والتشجيع عليه، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مـع مـا توصـلت إليـه دراسـة(أبـو فارس،1999) والتي أشارت إلى أن المستخدمات الإناث يدركن أن مناخ الإبـداع اقل تفضيلا من ادارك المستخدمين الذكور في المنظمات التي يعملون بها. وهـذه النتيجة جاءت غير متفقة مع دراسة(الصرايره،2003) والتي توصلت إلـى عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (الجنس، ومدة الخبرة). وتتفـق مـع نتـائج دراسة (الغرايبة, 2003) التي توصلت إلى وجود فروق في متغير الإبـداع تبعـا لمتغيرات (النوع الاجتماعي, ومدة الخدمة).

2.5 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، يمكن تسجيل التوصيات التاليـة. فـي سبيل تعزيز الإبداع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية:

1- دلّت النتائج المتعلقة بتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعـاد بيئـة العمـل الداخلية بأنّها مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المشـاركة فـي اتخـاذ القرارات، لذا يجب على الجامعات الرسمية الأردنية أن تعمل على تـوفير الفرص المناسبة أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في قرارات التطـوير والتغير.

2- إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومسانده للإبداع بدرجة عاليـة. والتركيـز علـى سياسات تحفيز أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية ماديـاً ومعنوياً وأن تعمل الجامعات على تقييم استراتيجيات وآليات عملها ، لابتكار آليات حديثة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية.

3- ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغيرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير على سلوك العـاملين، والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.

4- ضرورة السعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسـانية بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية، والنـدوات،

والنقد الذاتي البنّاء ومكافأة المتميزين والمبدعين، وأي وسائل أخرى متاحة لتعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية.

5- إجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة لتشمل مجتمع الجامعات الخاصة في الأردن وإجراء مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة.

المراجع

المراجع العربية:

أبو الفضل، ابن منظور.(1989). **لسان العرب**. القاهرة. مصر، ص174-175.

الأعسر، صفاء. (2000). **الإبداع في حل المشكلات**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص16.

أيوب، نادية.(2000م).العوامل المؤثرة على السلوك الإداري ألابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية. **الإدارة العامة** . ع (1)، مجلد 14ص87 - 119.

جواد، شوقي ناجي. (1992). **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة العمال**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

حريم، حسين. (2003). **إدارة المنظمات-منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

. "**إدارك العاملين لخصائص البيئة** (2006)حريم، حسين؛ ومنصور، ياسر. **التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي**: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، مجلد (1) ، عدد(1) ، ص(83-104).

حسن، محمد عبد الغني. (2002). **مهـارات إدارة السـلوك الإنسـاني، متطلبـات التحديث المستمر للسلوك**، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

). **أثر المتغيرات التنظيميـة علـى الإبـداع** 1997الحقباني، تركي عبد الرحمن. (**الإداري**: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينـة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـوره، الرياض، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

حمود، خضير كاظم. (2002). **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولـى، دار صـفاء للنشـر والتوزيع، عمان.

الحوا مده نضال، والمعا يطه سالم (2003) "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السـلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكـرك، ص 58 - 83. **المنارة**، جامعة آل البيت، عدد(9) مجلد 14

الظاهر،جنان (1995)، **السـلوك** الخضرا، بشير، أحمد، مروه، أبو هنطش، أحمد، **التنظيمي**، ط1، المكتبة الوطنية،عمان- الأردن.

. "**أثر الخصائص التنظيمية علـى تبنـي** (1990)الدليمي, انتصار عباس حمادي. **الإبداع: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الخفيفة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة بغداد، 39.

الدهان، أميمه. (1989). **الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمـة،** مجلـة تنمية الرافدين، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرون ص 22- 51.

الزهري، رندة. (2002). "**الإبداع الإداري في ظل البيروقراطيـة**"، عـالم الفكـر، المجلد30، العدد3 ص 19- 123.

السالم، مؤيد سعيد. (1999**)**. "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسـلوك الإبـداعي **للعاملين**"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد26، العدد1.ص98-112

السالم، مؤيد سعيد. (2002). **تنظيم المنظمات،** ط1، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن.

الشمري، فهد عايض. (2002م). **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث.** الرياض: مطابع نجد التجارية.

الشنواني، صالح. (1999). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

شهاب، إبراهيم بدر. (1995). "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، **مجلة الإداري،** العدد61، ص204-243.

الشياب، عبد الحليم أحمد؛ عبابنة، رائد. (2006). **أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية،** دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

صالح، سرمد غانم؛ رشيد، أسيل زهير. (2006). **تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل،** دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

الصباغ، رمضان أحمد(2001) **تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية،** رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصرايرة، أكثم. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،** المجلد18، العدد4 ص 132- 169.

الطراونه، محمد سالم. (2004). "**أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة**

الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشـوره، قسـم الإدارة العامـة، جامعة مؤتة.

). "**الإبداع: مقوماته ومعوقاتـه،** (2001الطعامنة، محمد؛ ويونس، طارق شريف. **دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي**"، ورقة عمل مقدمـة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية) ، 6-8 تشرين ثاني، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عارف، حسين ناجي. (2001). **السلوك التنظيمي،** ط1، دار يافا العلميـة، عمـان، الأردن.

. "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، دار وائل (2003)عباس، سهيله محمد. ، عمان، الأردن.1للنشر، ط

بالقيادة الإبداعية لدى صالح علي عواد(2002) **إدارة الوقت وعلاقتها** العمري، **الأردن،** رسالة دكتوراه، جامعة **عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في** بغداد، الجمهورية العراقية.

العميان، محمود سلمان. (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2**،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الغرايبة، خالد. (2003). **المعرفة الإدارية وأثرهـا علـى الإبـداع الإداري لـدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الفياض، محمود. (1995). "**أثر النمط القيـادي علـى الإبـداع الإداري للشـركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

دراسة للسلوك الإنسـاني –القريوتي ، محمد قاسم ، (2000) : **السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، الطبعة الثالثة ، الإصدار الأول

، الشروق للدعاية والإعلان والتسويق ، عمان .

قناديلي، جواهر أحمد. (2006). **ثقافة الإبداع وتقانـة المعلومـات فـي منشـآت الأعمال**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الكبيسي ، صلاح الدين عواد،(2002) : **إدارة المعرفة وأثرها بالإبـداع التنظيمـي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية ، بغداد .

اللوزي، موسى. (2003). **التطوير-أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانيـة، دار للنشر، عمان.

،علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار، دراسـة (2004)المعشر، زياد، علي صباح ، ميدانية في بعض الشركات الصـناعية الأردنيـة، **مجلـة مؤتـة للبحـوث والدراسات**، المجلد 19، العدد 2، ص: 1.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتـاح(2002): **السـلوك التنظيمـي، سـلوك الأفـراد والجماعات في المنظمات**، جامعة المنصورة، القاهرة، المكتبة العربية.

مهدي، عباس عبد (2004) . أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية، **مؤتة للبحوث و الدراسات**، المجلد (19) العدد (1) .

نجم، عبود نجم (2003). "**إدارة الابتكار"، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نجيب، مصطفى. (1990)، **إدارة الأفراد**، دار الشروق، عمان، الأردن.

النفيعي، ضيف ا بن عبد ا (2003) بعنوان"الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، الاقتصاد والإدارة، مجلد(17) ، عدد(1) ص 3 - 73.

النهار، تيسير، ألمحافظه، سامح(1992)، العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توفرها في المدارس الثانوية في الأردن، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد7، عدد3، ص117-150.

هرمز ، صباح حنا . إبراهيم ، يوسف حنا ، (1988) : **علم النفس لتكوين الطفولة والمراهقة** ، دار الكتب للطباعة والنشر .

الهيتي، خالد عبد الرحيم. (1999). **إدارة الموارد البشرية**، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن.

هيجان، عبد الرحمن أحمد(1999) **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هيجنز، جيمس. (2001). **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي: توفيق، عبد الرحمن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

Adiar, Jhon. (1985). **Management Decision Making, Gower Publishing.**

Amabile, T. (1988). A modle of Creativity and Innovation in Organization **Research in Organizational Behavior**, Vol.10, No.2, P.P.123-167.

Amabile, Teresa. (1998). **How to kill Creativity, Harvarf Business Review**; 76(5):76-87, 186.

Apple, A. (1984). **A practical Approach To Human Behavior In Business,** Abeel And Howell Co. Columbus, Ohio.

Ball Donald, A. and J. R. McCulloch Wendell H. (1993). **"International Business: Introduction and Essentials",** Boston Homwood IRWIN.

Bommer, Michael and David Jalajas. (2002). **"The Innovative Work Environment of High-Tech SME's in the U.S. and Canada",** R&D Management Journal, 32(5), pp.379-387.

Byors, L. L., and L. W. Rue. (1997). **Personnel Management: Concepts and Applications.** Philadelphia: W. B. Saunders.

Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles María de la Luz, Martínez-Fierro

Salustiano(2006)Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation, The Spanish case, **European Journal of Innovation Management**, Vol 9 No 2 ,pp. 179-201

Carroll Donal (2002) Releasing trapped thinking in colleges. managing innovation and building innovation into ordinary work, **Quality Assurance in Education**, Vol: 10 Issue: 1, pp: 5 - 16

Cortese, Amy. (2001)**. Master of Innovation**, Business week, Spring Issue, 26–37A. avialble at: www.businessweek.com/bw50.

Daft, R. L. (1994). **Management**, 3rd , Dry den Press, Florida.

Dessler, G. (1986). **Organization Theory: Intrgrating Structure and behavior.** Englewood cliffs ,NJ: prentice -Hall, Inc.

Drucker, Peter. (1985). **Research Technology management: Innovation and Entrepreneurship**, christensen, Vol.23 , Issue7, pp36-53.

Duncan, Robert. (1972**). "Organization Theory of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty",** Administrative Science Quarterly (A.S.Q),17,3, PP.13-327.

Eskild, Dahlgard. & Anders, (1999). The **Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence**, Total Quality Management, Vol.10, PP.8-523.

Francisco Javier Lloréns Montes, Antonia Ruiz Moreno, Luis Miguel Molina Fernández(2004) Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation, **International Journal of Manpower**, Vol 25 No 2. pp.24-45.

Gapp Rod, Fisher Ron (2006) Determinants of Innovative Behavior with an Application on Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport" **Quality Assurance in Education**, Vol: 14 Issue: 2, pp: 156 - 166

Goetsch, David, H. & Davis, Stanler, B. (1997). **Introduction to Total Quality**, 2nd ed., Prentice–Hall, Inc., New Jersey.

Gray, Jerry, L. & Starke, Frederick, A. (1988). **Organizational Behavior concepts and Applications,** 4thed., Merrill Publishing company.

Griffin, R, and, Hawser, J (1992), "Toward a theory of organizational creativity", **Academy of management Review**, Vol 18, No.2, pp 293-321

Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution**, Harvard Business Review** (Hully-August, 1996): 73.avialble at: **http://www.ait25.com**

Kratzer, Jan, Leenders, Ogerth A. J., Engelen, Jo M. L. Van, "**Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in**

Innovation Teams", Creativity and Innovation Management Quarterly, Vol.13, Issue1, pp. 63-71.

Lapierre, J.; Giroux v-p,(2003) "Creativity and Work Environment in High-Tech Context**". Creativity and Innovation Management**, Vol.12, No.1. pp.11-23.

Lawrence and Forsch. (1980). **Organization and Environments,** New York, Hommewood, 111, Irwin.

Lonards. (2000). Creativity: Essential to Technological Innovation, **Research Technology management**, Nov–Dec, Vol.43. No 6, pp. 29-30(2)

Luthans, Fred. (1992). **Organizational Behavior**, 6ed, New York, Mc Graw–Hill, INC.

Marinus, Los. (2002). **Creativity and Technological Innovation in the united state**, Research Technology management, Nov., Dec., Vol.43, Issue6. pp. 25-26(2)

Medina, Phyllis, L. (2000). **Leader social Power and subordinate creativity. Dissertation Abstract International** . B61/03. P.1682.

Mintzberg, H. (1979**). The Structuring of Organizations Englewood Cliffs, N.J.:** prentice-Hall, Inc.

Mostafa Mohamed (2005) Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation, **Journal of Management Development** Vol.24 No 1. pp. 7-33.

Ostroff, C. (1992). **The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance;** An Organizational Level Analysis Journal Of Applied psychology, Vol. 77, No. 6, pp. 963-974 .

Politis, John, D. (2003). **The Impact of Self-Management Leadership on Organizational,** Available at: Creativity. John.Politis@.ac.ae cited on 6/6/2004.

Robbins, stephe, P. (2001). **Organizational Behavior**, 9thEd, New Jersey, Prentice–Hall International, Inc.

Roffins, S.P. & Guiltier, (1999)._**Management,** 6thed, Prentice–Hall, Inc., New Jersey.

Schermerhorn, Jr, John. R and James Zg, Hunt and Richard N, Osborn, (2000): **Organizational Behavior**, 7ed, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Spence, W. R. (1994)**. Innovation: The Communication of change in ideas, Prentices and products**, champman of Hall, London.

Torre, Andre(2006) **Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production**. The case

of the AOC organization of small producers, Entrepreneurship and Regional Development, Vol 18, No 1, pp. 55-72(18).

Trudy C. DiLiello, Jeffery D. Houghton(2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity, **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 21 Issue: 4 pp: 319 - 337.

Umstot, Dennis. (1984). **Understand in organizational Behavior**" West publishing company, st. Panl, U.S.A.

Zipple, Anthony, (2001). **Making Innovation Happen**, Psychiatric Rehabilitation Journal, SpringVol.24, Issue4.

بسم ا الرحمن الرحيم

حضرة الدكتـور: .... المحترم

القسم الأكاديمي: ....

الجامعـ ـ ـ ـة.................................

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لـدى أعضـاء هيئـة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فـي الإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

وبما أنكم المختصين والمهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاسـتبانة فـي صورتها الأولى راجياً منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.
2. شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4. أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى .

شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم.

والسلام عليكم ورحمة ا وبركاته

الباحث

بدر الجلامدة

القسم الأول:

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع اشارة (/) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك

1. النوع الاجتماعي: ☐ 1. ذكر ☐ 2. أنثي

2. مدة الخدمة في الجام ☐ 1. (5 سنوات ☐ 2. (6-10 سنوات)
☐ 3. (أكثر من 10 سنوات)

3. الرتبة الأكاديمية ☐ 1. أستا ☐ 2. أستاذ مشارك
☐ 3. أستاذ مساعد

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية وأبعادهـا (الهيكـل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل).

الرقم	الفقـــرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لاتنطبق اطلاقا
	الهيكل التنظيمي					
1	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في الجامعة					
2	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة نماذج للإبداع					
3	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة وصفاً وظيفياً دقيقاً لعملي					
4	يشجع الهيكل التنظيمي على تنمية المعارف والمهارات في الجامعة					

5	يعمل الهيكل التنظيمي علي تخفيف القيود المركزيـة للمحافظة علي المرونة والقدرة علي التحديث واغتنام الفرص في الجامعة					
	الأنظمة والتعليمات					
1	يتوفر لدى الجامعة وصف مكتوب ويحـدد بوضـوح الواجبات والمسؤوليات					
2	تُطور الجامعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار					
3	تتابع الإدارة في الجامعة بصورة مباشرة مدى التـزام أعضاء هيئة التدريس بالأنظمة والتعليمات					
4	يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية					
5	تعاقب الجامعة عضوء هيئة التدريس الذي لا يلتـزم الأنظمة والتعليمات					
6	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في الجامعة					
	المشاركة					
1	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي والمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات خارج وداخل الجامعة.					

الرقم	الفقــرة	درجة الإجابة				
		درجة الإجابة	الرقم	الفقــرة	درجة الإجابة	الرقم
2	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
3	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.					
4	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.					
5	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقييم أداء زملائي في القسم.					

الرقم	الفقرة					
6	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.					
	الحوافز والمكافآت					
1	تقييم أدائي تحكمه معايير موضوعية					
2	يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس أداء الفرد					
3	تقدم إدارة الجامعة حوافز مادية ومعنويـة لأصـحاب الأفكار الجيدة					
4	أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفية في هذه الجامعة					
5	أشعر بأنني راضي عن عملي في الجامعة					
6	أشعر بأن الجامعة التي أعمل فيها تثمن قدراتي					
	ظروف العمل					
1	توفر إدارة الجامعة أماكن مناسبة للترفيه وتناول الوجبـات فـي أثناء فترات الاستراحة					
2	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً مناسباً يحفز على الإبداع					
3	توفر إدارة الجامعة ظروفاً مادية مناسبة من مكاتب . ومرافـق خدماتية (مرافق صحية ، عيادة، مكتبة....ألخ)					
4	تتناسب وسائل الرحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع الإنسانية.					
5	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء فـي العمل.					

القسم الثالث: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: الإبداع التنظيمي وأبعاده (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات).

الرقم	الفقــرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لاتنطبق اطلاقا
	تنوع المهارات والقدرات					
1	أشعر بأنني أستخدم مهاراتي وقدراتي في عملي					
2	أشعر بأن عملي فيه نوع من التحدي					
3	أشعر بالحرية التي تمنحها لي الإدارة لأداء عملي دون إشراف مباشر					
4	تتاح لي الفرصة لأداء عدد من المهام المختلفة					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لاتنطبق اطلاقا
		درجة الإجابة				
5	أشعر بالاستقلال في عملي عن الآخرين					
6	أفضل العمل وحدي بدلاً من مشاركة الآخرين					
	تنوع الخبرات					
1	تلجأ الجامعة إلى استخدام أسـاليب مبتكـرة فـي العمل					
2	تلجأ الجامعة إلى دراسة الأفكار الجديدة باستمرار					
3	تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعية من ذوي الخبرات وتدعمها					
4	تعقد الجامعة اجتماعات دورية لموظفيها لطـرح آرائهم بجدية					
5	تستفيد الجامعة مـن خبـرات العـاملين الـذين يشاركون في المؤتمرات والندوات					
6	لدى الجامعة استعداد لتحمل المخاطرة في مجـال التطوير					
	تنوع الكفاءات					
1	تسعى الجامعة إلى إيجاد دوائر للقيادات الإبداعية والابتكارية فيها					
2	تتعاون الجامعة مع مؤسسـات البحـث العلمـي والجامعات الرسمية لتطوير كفاءة أعضاء هيئـة التدريس فيها					
3	تستفيد الجامعة مما يطرح في الجامعات الأخـرى من أفكار إبداعية					
4	تشجع الجامعة الأساليب العلمية التي تسـهم فـي إثارة الفكر وخلق روح الإبداع					
5	تشجع الجامعة ذوي الكفاءات وتتبنـى مـواهبهم الإبداعية في كل مجال					

6	تتبنى الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					

بسم ا   الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل

السلام عليكم ورحمة ا   وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

لذا يرجو الباحث منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية، مؤكدين لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

(شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم)

الباحث

بدر الجلامدة

اسم القسم الأكاديمي:..........................

اسم الجامعــــــة:..........................

القسم الأول:

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع اشارة (/) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك

1. النوع الاجتماعي: ☐ **1. ذكر** ☐ **2. أنثي**

2. مدة الخدمة في الجامعة: ☐ 1. (5 سنوات ☐ 2. (6-10 سنوات) ☐ ☐ 3. (أكثر من 10 سنوات) ☐

3. **الرتبة الأكاديمية:** ☐ 1. أستاذ 2. أستاذ مشارك 3. أستاذ مساعد

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية وأبعادهـا (الهيكـل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، المشاركة، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل).

الرقم	الفقــرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لاتنطبق اطلاقا
	الهيكل التنظيمي					
1	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في الجامعة					

الرقم	الفقرة					
2	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة نماذجاً للإبداع					
3	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة وصفاً وظيفيـاً دقيقـاً لعملي					
4	يشجع الهيكل التنظيمي على تنمية المعارف والمهارات في الجامعة					
5	يعمل الهيكل التنظيمي على تخفيـف القيـود المركزيـة للمحافظة علي المرونة والقدرة علي التحـديث واغتنـام الفرص في الجامعة					
	الأنظمة والتعليمات					
1	يتوفر لدى الجامعة وصف مكتوب يحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات					
2	تُطور الجامعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار					
3	تتابع الإدارة في الجامعة بصورة مباشـرة مـدى التـزام أعضاء هيئة التدريس بالأنظمة والتعليمات					
4	يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكـم أغلـب جوانب مهامي الوظيفية					
5	تعاقب الجامعة عضو هيئة التدريس الذي يخالف الأنظمة والتعليمات					
6	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في الجامعة					
	المشاركة					
1	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
2	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
الرقم	**الفقـرة**	**درجة الإجابة**				
		درجة الإجابة	**الرقم**	**الفقـرة**	**درجة الإجابة**	**الرقم**
3	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.					
4	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لاتنطبق اطلاقا
5	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقييم أداء زملائي في القسم.					
6	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.					
	الحوافز والمكافآت					
1	تقييم أدائي تحكمه معايير موضوعية					
2	يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس أداء الفرد					
3	تقدم إدارة الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة					
4	أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفية في هذه الجامعة					
5	أشعر بأنني راضي عن عملي في الجامعة					
6	أشعر بأن الجامعة التي أعمل فيها تثمن قدراتي					
	ظروف العمل					
1	توفر إدارة الجامعة أماكن مناسبة للترفيه وتناول الوجبات في أثناء فترات الاستراحة					
2	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً مناسباً يحفز على الإبداع					
3	توفر إدارة الجامعة ظروفاً مادية مناسبة مـن مكاتـب . ومرافق خدماتية (مرافق صحية ، عيادة، مكتبة....ألخ)					
4	تتناسب وسائل الرحة المصاحبة لعملـي مـع الأوضـاع الإنسانية.					
5	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل.					

القسم الثالث: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: الإبداع التنظيمي وأبعاده (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات).

الرقم	الفقـــرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لاتنطبق اطلاقا
	تنوع المهارات والقدرات					
1	أشعر بأنني أستخدم مهاراتي وقدراتي في عملي					
2	أشعر بأن عملي فيه نوع من التحدي					

3	أشعر بالحرية التي تمنحها لي الإدارة لأداء عملي دون إشراف مباشر					
4	تتاح لي الفرصة لأداء عدد من المهام المختلفة					
5	أشعر بالاستقلال في عملي عن الآخرين					
6	أفضل العمل وحدي بدلاً من مشاركة الآخرين					
	تنوع الخبرات					
1	تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب مبتكرة في العمل					
2	تلجأ الجامعة إلى دراسة الأفكار الجديدة باستمرار					
3	تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعيـة مـن ذوي الخبـرات وتدعمها					
4	تعقد الجامعة اجتماعات دورية لموظفيها لطرح آرائهـم بجدية					
5	تستفيد الجامعة من خبرات العاملين الذين يشاركون في المؤتمرات والندوات					
6	لدى الجامعة استعداد لتحمـل المخـاطرة فـي مجـال التطوير					
	تنوع الكفاءات					
1	تسعى الجامعة إلى إيجاد دوائـر للقيـادات الإبداعيـة والابتكارية فيها					
2	تتعاون الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الرسمية لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس فيها					
3	تستفيد الجامعة مما يطرح في الجامعات الأخرى مـن أفكار إبداعية					

الرقم	الفقــرة	درجة الإجابة				
		درجة الإجابة	الرقم	الفقــرة	درجة الإجابة	الرقم
4	تشجع الجامعة الأساليب العلمية التي تسهم فـي إثـارة الفكر وخلق روح الإبداع					
5	تشجع الجامعة ذوي الكفاءات وتتبنى مواهبهم الإبداعية في كل مجال					
6	تتبنى الجامعة سياسة وضع الشـخص المناسـب فـي المكان المناسب					

ملحق (أ)
الاستبانة الأولية

ملحق (ب)

الاستبانة النهائية